

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurence na trhu sportovních potřeb

The Competitive Analysis on the Sports Equipment Market

Student: Bc. Stanislava Dobrovolná

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martina Steinová, Ph.D.

Ostrava 2009

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 30. dubna 2009

---

vlastnoruční podpis autora

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>CHARAKTERISTIKA TRHU ŠPORTOVÝCH POTRIEB.....</b>	<b>3</b>
2.1	DEJINY ŠPORTU .....	3
2.2	ŠPORT AKO SOCIÁLNE-KULTÚRNY FENOMÉN .....	3
2.3	TRENDY NA TRHU ŠPORTOVÝCH POTRIEB .....	6
2.4	ANALÝZA MAKROPROSTREDIA .....	7
2.4.1	<i>Demografické prostredie .....</i>	<i>7</i>
2.4.2	<i>Ekonomické prostredie .....</i>	<i>9</i>
2.4.3	<i>Legislatívne prostredie.....</i>	<i>11</i>
2.4.4	<i>Kultúrne - sociálne prostredie.....</i>	<i>12</i>
2.4.5	<i>Prírodné prostredie.....</i>	<i>13</i>
2.4.6	<i>Technologické prostredie.....</i>	<i>14</i>
2.5	CHARAKTERISTIKA PREDAJNÍ.....	16
<b>3</b>	<b>TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ.....</b>	<b>18</b>
3.1	ANALÝZA KONKURENCIE .....	18
3.1.1	<i>Štruktúra konkurencie .....</i>	<i>18</i>
3.1.2	<i>Intenzita konkurencie .....</i>	<i>19</i>
3.1.3	<i>Zdroje konkurenčnej výhody.....</i>	<i>20</i>
3.2	IMAGE MALOOBCHODNEJ PREDAJNE .....	21
3.2.1	<i>Sortiment výrobkov.....</i>	<i>21</i>
3.2.2	<i>Doplnkové služby .....</i>	<i>22</i>
3.2.3	<i>Ostatní kupujúci – tzv. referenčné skupiny .....</i>	<i>23</i>
3.2.4	<i>Predajný personál.....</i>	<i>25</i>
3.2.5	<i>Predajňa - miesto interakcie predajcu a zákazníka .....</i>	<i>27</i>
3.3	MYSTERY SHOPPING AKO NÁSTROJ HODNOTENIA IMAGU PREDAJNE.....	34
3.3.1	<i>História mystery shoppingu .....</i>	<i>36</i>
3.3.2	<i>Prínosy mystery shoppingu.....</i>	<i>36</i>
<b>4</b>	<b>METODIKA ZHROMAŽĎOVANIA DÁT .....</b>	<b>37</b>
4.1	PRÍPRAVNÁ FÁZA.....	37
4.2	REALIZAČNÁ FÁZA .....	41

<b>5</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCIE.....</b>	<b>45</b>
5.1	ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH KRITÉRII IMAGE .....	45
5.1.1	Sortiment výrobkov.....	46
5.1.2	Doplnkové služby .....	48
5.1.3	Referenčné skupiny.....	50
5.1.4	Personál.....	51
5.1.5	Predajňa.....	56
5.2	ANALÝZA MALOOBCHODNÝCH PREDAJNÍ .....	59
5.2.1	DUDA šport.....	61
5.2.2	X šport.....	63
5.2.3	Outdoor u maca.....	64
5.2.4	OK šport .....	66
5.2.5	RADO šport .....	67
5.3	ANALÝZA VNÍMANIA IMAGE PREDAJNE DUDA ŠPORT.....	69
<b>6</b>	<b>NÁVRHY A ODPORÚČANIA .....</b>	<b>72</b>
6.1	PRE FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE IMAGE PREDAJNE .....	72
6.1.1	Sortiment .....	72
6.1.2	Doplnkové služby .....	72
6.1.3	Referenčné skupiny.....	73
6.1.4	Personál.....	73
6.1.5	Predajňa.....	74
6.2	PRE MALOOBCHODNÉ PREDAJNE .....	75
6.2.1	DUDA šport.....	75
6.2.2	X šport.....	77
6.2.3	Outdoor u maca.....	78
6.2.4	OK šport .....	78
6.2.5	RADO šport .....	79
<b>7</b>	<b>ZÁVER.....</b>	<b>80</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>81</b>
	<b>ZOZNAM SKRATIEK</b>	
	<b>PROHLÁSENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b>	
	<b>ZOZNAM PRÍLOH</b>	
	<b>PRÍLOHY</b>	

# 1 ÚVOD

Žijeme vo svete, kde šport predstavuje medzinárodný fenomén. Je dôležitý pre politikov a svetových vodcov, prispieva k dynamike hospodárskeho rozvoja, rozširuje globálne povedomie cestou medzinárodných športových udalostí. Je neoddeliteľnou súčasťou lokálnych sociálnych a kultúrnych štruktúr, regiónov a národov.

Šport v konfrontácii súčasnej každodennosti býva popisovaný z rôznych zorných uhlov. Pre jedny je špecifickou rituálnou obeťou ľudskej energie, pre iných bežným prostriedkom medziľudských vzťahov, pre ďalších kompenzáciou rozdielnosti v ľudskom živote či formou potvrdenia osobnej identity a individuálnych rozdielov. Kritika športu konštatuje jeho rastúcu komercializáciu, ktorá miestami prechádza až do vyhrotenej účelovej bojovnosti na ihrisku i mimo neho. Kritici tak isto označujú šport ako eufemizmus západnej kultúry či dravého kapitalizmu.

Šport nikdy nebol tak všadeprítomný ako práve v súčasnej dobe. Nikdy nehral v živote ľudí, tak dôležitú úlohu ako práve dnes. Nikdy taktiež neboli pohybové športové a herné aktivity tak úzko previazané s tvorbou zisku, procesom socializácie, patriotizmom, osobnou kondíciou a zdravím.

A prečo teda nevyužiť šport ako prostriedok prinášajúci zisk? Obchodníkov v športovom priemysle každým rokom pribúda. Začína neľútostný konkurenčný boj o zákazníka. Každý si chce nalákať čo najviac zákazníkov na svoju stranu. A kto bude víťaz? Vyhrá ten, kto dokáže zákazníka šokovať a ponúkne mu niečo, čo ostatní nie.

Súčasný výskum maloobchodného prostredia poukazuje na to, že viac než polovica zákazníkov sa o kúpe produktov rozhoduje až v mieste predaja. Na človeka pri nákupe pôsobí mnoho faktorov, a práve preto je potrebné využiť niečo viac ako tradičný marketing. Premyslená práca s tovarom v obchodných jednotkách, jeho celková prezentácia – spôsob vystavovania, aranžovania, balenia, efektívne využitie materiálov určených k podpore predaja, pútačov a iných upútaviek, dostupnosť informácií o produktoch, možnosť tovar vyskúšať a dotknúť sa ho. Tak isto treba venovať veľkú pozornosť architektonickému pojatiu a dispozičnému riešeniu interiéru maloobchodnej jednotky, a to aj vrátane osvetlenia, klimatizácie, farebnosti, rozhodnutí o umiestnení resp. neumiestnení nákupných košíkov, umiestnenie pokladničnej zóny, alebo šírky uličiek medzi stojanmi. Samozrejme nesmieme zabúdať, že stredobodom pozornosti má neustále zostať zákazník. Musíme mu venovať pozornosť a všímať si jeho zvláštnosti z hľadiska sociodemografických charakteristík, jeho fyziologické a psychologické dispozície, jeho chovania a nákupné motivácie, zmeny povahy zákazníkov, a tak isto zmeny miesta a funkcie nakupovania v ich živote.

Hlavnou myšlienkou tejto diplomovej práce bolo preskúmať situáciu na trhu športových potrieb v meste Prievidza a hlavne využiť teoretické znalosti v kombinácii s vlastnou skúsenosťou z pôsobenia v jednej z analyzovaných maloobchodných predajní. Výsledky z analýzy pomôžu managementu maloobchodnej predajne DUDA šport v otázkach budúcej existencie a neustálej práce na tvorbe imagu predajne.

Štruktúra diplomovej práce začína prvou kapitolou, ktorá predstavuje úvod práce. Druhá kapitola sa zaoberá charakteristikou trhu športových potrieb, kde sú uvedené trendy v športovom priemysle, analýza makroprostredia a stručná charakteristika jednotlivých skúmaných maloobchodných predajní. Obsahom tretej kapitoly sú teoretické východiská, ktoré bližšie približujú podstatu analýzy konkurencie a tak isto popisuje jednotlivé faktory tvoriace image maloobchodnej predajne. Metodológiu výskumu popisuje štvrtá kapitola, ktorá je rozdelená na prípravnú a realizačnú fázu. Analýzu konkurencie obsahuje piata kapitola, kde je pohľad na jednotlivé elementy imagu maloobchodnej jednotky a analyzované sú aj jednotlivé predajne. Piatu kapitolu tvoria návrhy a odporúčania na zlepšovania imagu predajne a neustáleho zvyšovania povedomia o predajni. Nakoniec je tu záver, v ktorom možno nájsť zhrnutie zaujímavých výsledkov celej práce.

## **2 CHARAKTERISTIKA TRHU ŠPORTOVÝCH POTRIEB**

Šport je v súčasnosti vnímaný ako fenomén, v posledných rokoch čoraz viac preniká do voľnočasových aktivít a stáva sa z neho statusový symbol životného štýlu. V rámci charakteristiky trhu športových potrieb je potrebné sa pozrieť na to, ako sa šport vyvíjal, ako je vnímaný v súčasnosti a dôležité je mať taktiež potrebné informácie o trendoch na tomto trhu.

### **2.1 DEJINY ŠPORTU**

Prvým zo zdrojov, z ktorých sa šport vyvinul, je podľa historikov potreba výcviku armád, ktorá vyústila v najrôznejšie hry a súťaže zamerané na bojové schopnosti a na fyzickú zdatnosť (zápasy, lukostreľba, jazda na koni). Druhým zdrojom sú rituálne aktivity, kde bola určitá forma súťaže predvádzaná ako súčasť obetného rituálu predpovedania budúcnosti. Do prvej kategórie patria grécke olympijské hry, do druhej mayské obradné loptové hry. Zaujímavosťou je, že grécki olympionici hrali olympijské hry úplne bosí, čo mimochodom znamená, že v tejto dobe nebola potrebná žiadna obuv.

Prvé známky uskutočňovania aktivít, ktoré by sme mohli označiť ako šport, siahajú do starovekých civilizácií. Konkrétne sa jedná o Čínu, ktorú možno považovať za kolísku gymnastiky. Ďalej ide o Perziu, kde sa športovalo formou bojových hier s presnými pravidlami.

Počiatky športu v dnešnom slova zmysle sú spojované obvykle s technickou revolúciou v 19. storočí, ktorá prepukla v Anglicku. Fyzická námaha, ktorá nie je bezprostredne spojená so zaistením prežitia alebo vojnovým konfliktom, sa v tej dobe postupne stala z privilégia „vyšších vrstiev“ bežne rozšírenou formou zábavy.

### **2.2 ŠPORT AKO SOCIÁLNE-KULTÚRNY FENOMÉN**

Šport je bez sporu vnímaný ako medzinárodným fenoménom, ktorý čoraz viac priťahuje pozornosť verejnosti. Zároveň však ako masovo praktikovaná forma harmonizujúca pohybové aktivity stráca postupne svoj pôvodný význam a stáva sa skôr predmetom diváckej pozornosti, než nedeliteľnou súčasťou každodenných foriem osobnostne prínosných voľnočasových aktivít.

Pre podniky, ktoré sa pohybujú a podnikajú v športovej oblasti, je dôležité poznať skutočnosť, že rôzne druhy športov prinášajú takmer nezrovnateľné úrovne foriem skúseností a vyvolávajú nerovnaké sociálne dopady, čo je samozrejme z hľadiska podstaty socializačných procesov úplne prirodzené. Na základe tejto súvislosti je potrebné rámcovo vymedziť jednotlivé formy športových aktivít. Toto rámcové vymedzenie možno chápať ako určitú segmentáciu zákazníkov, na základe ich

túžob a očakávaní zo športu. Pán Sekot vo svojej knihe Sociologické problémy sportu rozlišuje tieto formy športov:

- **Adrenalinové športy** – nesú v sebe silné znaky rizika a cieľ k uspokojeniu túžby po dobrodružstve a napätí. Ide hlavne o organizačne, technicky a finančne náročné športové činnosti ako je kanoistika na divokej vode, rafting, parašutizmus a vysokohorské horolezectvo.
- **Fitness šport** - je účelovo zameraný na telesnú zdatnosť, teda na vlastnosti človeka, ktoré rozvíjajú aeróbne a silové zdatnosti, pohyblivosť telesných proporcií. Ide o činnosti vykonávané v technicky vybavených zariadeniach súkromného sektoru, alebo sa jedná o individuálne telesné aktivity ako plávanie, jogging a cyklistika.
- **Klubový šport** – organizačne je viazaný na športové kluby a federácie, je charakteristický rôznymi motívmi začínajúc od súťažného vzrušenia, úsilia o maximálny výkon, túžbou po rekreácií a končiac napríklad potrebou spoločenských kontaktov.
- **Kozmetický šport** – je jednostranne zameraný na dokonalý osobný vzhľad. Marketingovej komunikácii sa taktiež ponúka pozoruhodný tržný výklenok budovaný na narcistickej túžbe po krásnej sexy postave, vyzeráť športovo, byť dobre vyzerajúci, robiť dobrý dojem zdatnosti, príťažlivosti a zaujímavosti. V hre sú nielen špeciálne kozmetické „laboratória“ a odborné poradenské firmy, ale aj bežné solária, vybavenia kúpeľových služieb, masážne salóny a najnovšie aj solné jaskyne.
- **Pôžitkárske športy** – sú motivované túžbou po prežití výnimočnej a bežne nedosiahnuteľnej a svojou povahou exkluzívnej zábavy a potešenia cieleného k zlepšeniu telesnej kondície, či k zlepšeniu fyzického vzhľadu. Tieto činnosti športovej povahy sú známe ako S-športy, pojem, ktorý vznikol ako akronym slov začínajúcich na „S“ (sun, sea, sand, show, sex, speed, satisfaction) a vyjadruje rekreačné radovánky náročnejšej turistickej klientely.
- **Rekreačný šport** – je zameraný na činnosti vo voľnom čase, ktorý prináša súbežne odpočinok, zábavu a znovunadobudnutie fyzických a psychických síl. K dominantným znakom môžeme pripočítať slobodne volený program cielený na telesnú regeneráciu, zdravie a rozvíjanie harmonizujúcich medziľudských vzťahov. [23]

Významné zmeny sociálnej štruktúry slovenskej spoločnosti v posledných dvoch desaťročiach prispeli aj k zvýšeniu významu socioekonomických statusových symbolov. Vedľa bežne viditeľných a s rôznou mierou hodnotenia akceptovaných statusových symbolov, ako je značka, typ, veľkosť a cena



automobilu, povaha nákupných zvyklostí, formy trávenia dovolenky, či trávenie voľného času, na význame nadobúda fenomén životného štýlu. Jeho nedeliteľnou súčasťou je taktiež forma a intenzita trávenia voľného času a teda aj miera preferencie aktívnych športových činností a pasívneho sledovania jednotlivých športových udalostí. Pre podniky operujúce na trhu športových potrieb sú určite dôležité zaujímavé zistenia týkajúce sa vzťahu športu a sociálnej stratifikácie, ktoré sa dajú v našej kultúrnej sfére do istej miery zovšeobecniť nasledovne:

- ✓ Rastúci význam sociálne profesionálneho statusu a vzdelania na úkor zníženia významu geografického prostredia.
- ✓ Rastú celkové možnosti prístupu k športovaniu.
- ✓ Kvalita a kvantita športovania je silne sociálne podmienená.
- ✓ Vyššie sociálne postavenie otvára väčší časový priestor pre športovanie.
- ✓ S rastúcim vekom klesá počet ľudí praktizujúcich väčšinu športov.
- ✓ Vyššie sociálne vrstvy bežne praktizujú športy ako squash, jogging, tenis, golf, vodné športy, lyžovanie, jóga, curling, kriket a vysokohorská turistika.
- ✓ Nižšie sociálne vrstvy využívajú otvorenosť prístupu hlavne k futbalu, ľadovému hokeju, rybolovu, tancu a basketbalu.
- ✓ Možnosť aktívneho športovania do značnej miery závisí na sociálnej pozícii jedinca.
- ✓ K tzv. demokratickým (bežne prístupným) formám športu patrí chôdza, plávania a cyklistika.
- ✓ Muži všeobecne preferujú hlavne futbal, ragby, golf, rybolov a cyklistiku.
- ✓ Ženy dávajú prednosť aerobiku, tancu, jóge, plávaniu, korčuľovaniu a gymnastike.
- ✓ Lyžovanie, ako preferovaná a aktívne vykonávaná športová aktivita, je viazaná na vyššiu úroveň sociálnej stratifikácie.
- ✓ Aerobik pestujú ženy prevažne z vyššej úrovne sociálnej stratifikácie.
- ✓ Vyvážený záujem u oboch pohlaví je o badminton. [23]

Šport nikdy nebol tak všadeprítomný ako práve v súčasnosti a nikdy nehral v živote ľudí v toľkých spoločnostiach tak dôležitú úlohu. Práve preto, že šport v súčasnosti zohráva tak dôležitú úlohu, je potrebné neustále sledovať a analyzovať zmeny a nové trendy na trhu športových potrieb a byť prvý,

ktorý príde na trh s niečím novým a výnimočným a získa tak náskok pred konkurenciou. Súčasnými trendmi na trhu športových potrieb sa budeme zaoberať v nasledujúcej kapitole, kde je spomínaná aj zaujímavá štúdia od spoločnosti, GfK Sports Equipment & Fashion 2007.

## **2.3 TRENDY NA TRHU ŠPORTOVÝCH POTRIEB**

Rok 1989 bol prelomovým rokom aj na trhu športových potrieb. Zákazníkom sa začali meniť nákupné preferencie a postoje. Slovenský zákazník prešiel počas tohto obdobia rôznymi fázami a dnes si už začína uvedomovať hodnotu, ktorá je zastúpená v značkách nakupovaných tovarov a služieb. Veľký vplyv na nákupné správanie mal vstup zahraničných firiem na slovenský trh a forma ich komunikácie so zákazníkom. Dôležitým prvkom pri nákupe je postavenie značky na trhu, ktoré významne ovplyvňuje práve marketingová komunikácia.

Zmena v životnom štýle Slovákov sa pozitívne odzrkadlila aj na trhu so športovým tovarom. Na slovenskom trhu pôsobí takmer tritisíc špecializovaných obchodov so športovým tovarom. Rastúci počet predajní v segmente vo veľkej miere podporujú aj rozširujúce sa obchodné reťazce. Slovenský trh so športovým tovarom v súčasnosti charakterizuje a zároveň podporuje pokles cien značkového tovaru, špecializácia predajní na určitý druh športového tovaru, ale aj rastúca ponuka športových aktivít. Investície do športového tovaru podporuje aj rast životnej úrovne Slovákov a zmeny v ich nákupnom správaní.

Voľný čas trávi stále viac Slovákov aktívne a venuje sa športovým aktivitám. Súvisí to aj s trendom, ktorý propaguje zdravý životný štýl a starostlivosť o seba. Stále viac ľudí uprednostňuje aktívne trávenie voľného času s rodinou pred individuálnymi voľno-časovými aktivitami. Obľúbené sú predovšetkým vonkajšie športy ako turistika, rekreačná cyklistika, nasleduje fitness, beh a plávanie. Športujúce domácnosti na Slovensku minú na športové aktivity ročne v priemere 26 340 korún. Najväčší podiel na výdavkoch má oblečenie a športová móda. Réžia na vybavenie a náradie predstavuje 27 % z domáceho rozpočtu určeného na šport. Asi tretinu výdavkov Slováci minú na kurzy, prípadne trénera a na vstupenky či permanentky. Vyplýva to zo štúdie Sports Equipment & Fashion 2007, ktorú spoločnosť GfK Slovakia realizovala na vzorke 600 respondentov.

Motivácia ľudí k športu je rôzna. Pravidelné cvičenie vyžaduje fyzickú a mentálnu aktivitu a priamo súvisí so životným štýlom človeka. Prieskumy zhodne ukazujú, že ľudia, ktorí pravidelne športujú, majú v sebe oveľa viac energie a žijú aj aktívnejším spoločenským životom. Všeobecne platí, že keď sa ľudia dobre cítia, viac toho aj stihnú. Medzinárodný prieskum GfK Roper Reports Worldwide ukázal, že pravidelnými športovcami sú najčastejšie úradníci a manažéri.

Podľa prieskumu Sports Equipment & Fashion 2007 na Slovensku aktívne športuje aspoň raz do týždňa 41 % ľudí. Asi štvrtina Slovákov športuje príležitostne. Športové aktivity sa výrazne viažu na vek respondenta, príjem domácnosti a veľkosť bydliska. Podiel pravidelných športovcov je výrazne vyšší medzi mladými respondentmi s vyšším príjmom, vyšším vzdelaním vo veľkých mestách. Celkovo do športu a športových potrieb viac investujú muži ako ženy. Paradoxne sa to týka aj nákupu módného športového oblečenia.

Podľa segmentácie športujúcich je na Slovensku najviac kolektívnych športovcov. Sú to typy s nadpriemernou intenzitou športových aktivít a taktiež vyššími výdavkami na šport. Častejšie sú to mladí muži ako ženy. Druhou najväčšou skupinou športujúcich sú tzv. „rodinní rekreanti“. Je ich takmer štvrtina a športu sa venujú priemerne menej dní v roku, avšak výdavky na šport sú relatívne vysoké, keďže šport je pre nich spôsob trávenia voľného času s rodinou alebo s partnerom. Medzi najpopulárnejší šport na Slovensku patrí turistika, ktorú obľubuje až tri štvrtina opýtaných.

## **2.4 ANALÝZA MAKROPROSTREDIA**

Makroprostredie firmy vytvára určitý rámec a klíma pre podnikanie, ktorému je potrebné sa prispôbiť. Toto prostredie stojí mimo kontrolu firmy, je neovládateľné, ale podnik ho pri tvorbe svojej marketingovej stratégie musí rešpektovať. Zahrňuje šesť faktorov: demografické, ekonomické, legislatívne, technologické, prírodné a kultúrne - sociálne.

### **2.4.1 Demografické prostredie**

Hustotou osídlenia Prievidza výrazne prevyšuje celoslovenský priemer. Počet obyvateľov okresu sa za posledných sledovaných 150 rokov zvýšil takmer 3,5-krát, pričom sa zaznamenalo jedno obdobie výraznej stagnácie (1921 - 1950) a jedno obdobie mimoriadne dynamického rozvoja (1950 - 1991). Na území okresu sa nachádzajú štyri mestá (Bojnice, Handlová, Nováky a Prievidza) a 48 obcí, ktoré majú spolu 140 444 obyvateľov - z toho je 69 049 mužov (49,2 %) a 71 395 žien (50,8 %). Čo sa týka vzdelanostnej štruktúry okresu Prievidza, tak podiel obyvateľov s vysokoškolským vzdelaním z celkového počtu obyvateľov (bez detí do 16 rokov) predstavuje 8 %.

Od roku 1991 mesto Prievidza nepretržite dosahuje prirodzený prírastok obyvateľstva, keď každý rok živonarodení obyvateľa mesta počtom prevýšia zomretých. Inými slovami: mesto nevymiera. Vývoj prirodzeného prírastku obyvateľstva mesta má však klesajúcu tendenciu. Kým v roku 1991 narodených bolo o 507 viac ako zomretých, čo predstavuje najväčší prirodzený prírastok v predmetnom období, v roku 2005 to bolo už iba o 88 viac. Na druhej strane od roku 2003, keď

prirodený prírastok bol vôbec najmenší (len 32 ľudí), tento demografický ukazovateľ dosahuje čoraz väčšiu hodnotu, čo môže byť signalizovať zmenu jeho vývoja – začiatok stúpajúcej tendencie.

Od roku 1994 mesto Prievidza nepretržite dosahuje migračný úbytok obyvateľstva (viď Tab. 1), keď sa každý rok z neho odšťahuje viac osôb, ako sa doň prisťahuje. Je otázne, čo je dôvodom alebo dôvodmi takéhoto odlivu obyvateľstva. Do úvahy prichádza nielen sťahovanie za prácou, ale aj takzvaná suburbanizácia, čiže sťahovanie mestského obyvateľstva na okolitý vidiek, aj keď určite v menšom rozsahu ako v slovenskej „kolíske“ tohto fenoménu, teda v okolí našich veľkomiest (Bratislava a Košice).

**Tab. 1: Vývoj mechanického pohybu obyvateľstva mesta**

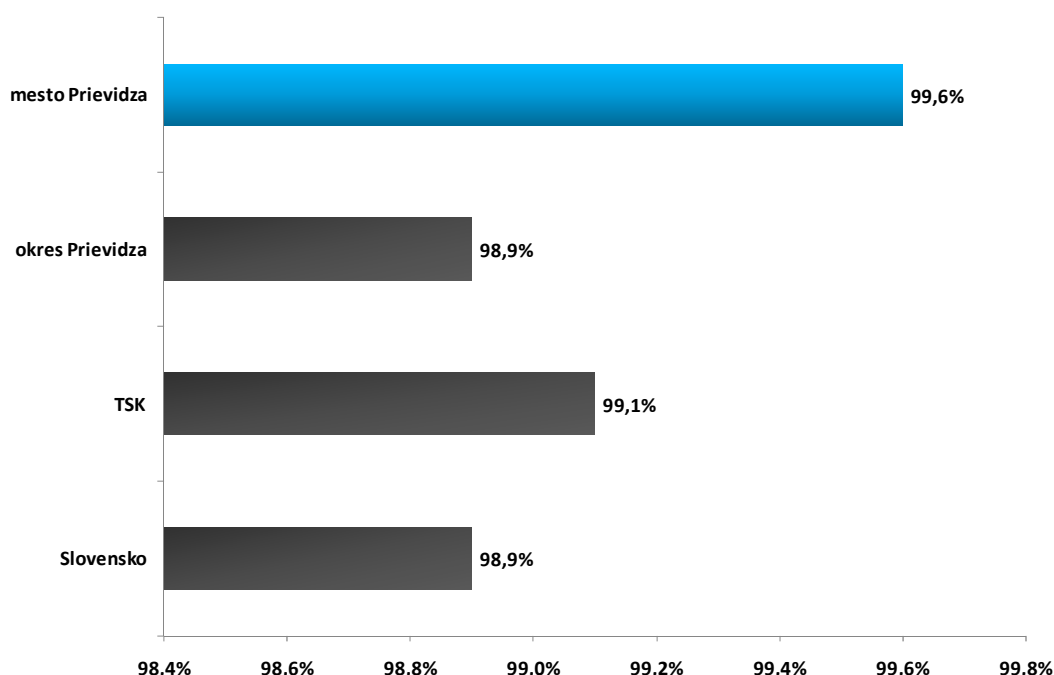
ROK	PRISŤAHOVANÍ	VYŠŤAHOVANÍ	MIGRAČNÝ PRÍRASTOK (+) MIGRAČNÝ ÚBYTOK (-)
1994	429	764	-335
1995	331	670	-339
1996	326	714	-388
1997	440	727	-287
1998	431	927	-496
1999	362	826	-464
2000	403	670	-267
2001	468	679	-211
2002	536	956	-420
2003	422	983	-561
2004	472	1053	-581
2005	578	956	-378
2006	524	906	-382

**Zdroj: Mestský úrad Prievidza**

### 2.4.2 Ekonomické prostredie

Priemerná mzda, ceny, miera nezamestnanosti, vývoj HDP sú dôležité ukazovatele ekonomického vývoja krajiny. Prievidza je mestom s najväčšou obchodnou plochou na počet obyvateľov a výraznou obchodnou sieťou, čo svedčí o jej významnom podiele na hospodárskom dianí nielen v regióne, ale i na celom Slovensku. V ostatných rokoch došlo k významnému posunu smerom k absolútnej dominantnosti súkromného sektora. Spomedzi podnikov v meste sú v súčasnosti už takmer všetky súkromné (99,6%, rok 2004). Podľa údajov Štatistického úradu SR za rok 2004 bol podiel počtu súkromných podnikov na celkovom počte podnikov v meste Prievidza dokonca vyšší ako v okrese, kraji a tiež ako v priemere na Slovensku (viď Graf 1).

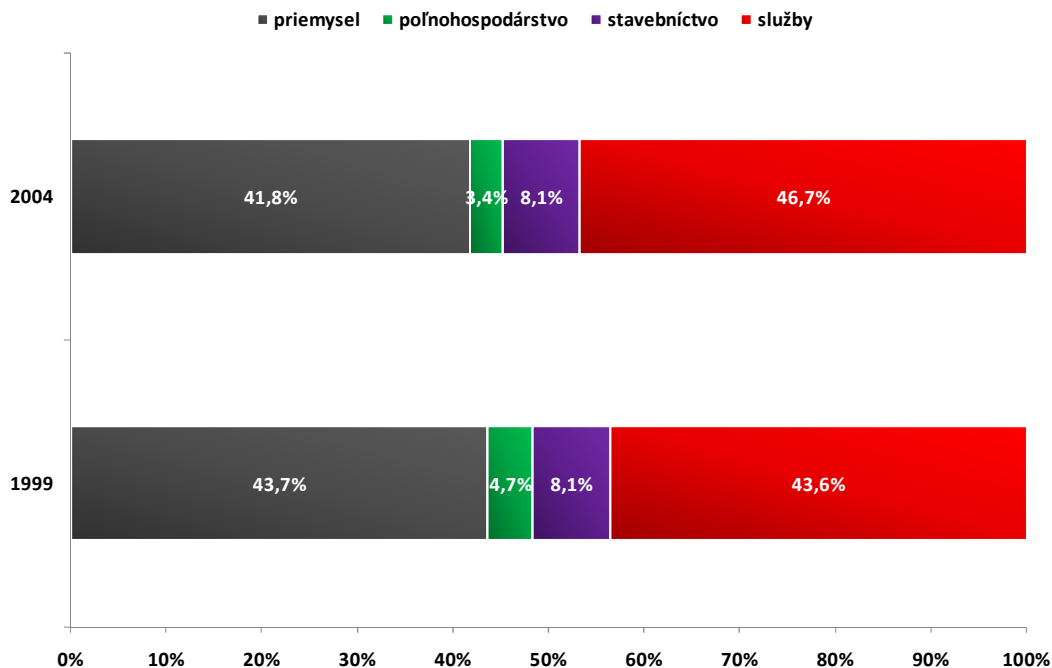
**Graf 1: Podiel počtu súkromných podnikov z podnikov celkom (rok 2004)**



**Zdroj: Štatistický úrad SR**

Priamym odrazom ekonomickej výkonnosti aj v štruktúre je vývoj v zamestnanosti. V ostatných rokoch sa štruktúra zamestnanosti mení v posune od priemyslu smerom k službám (viď Graf 2). Kým napríklad ešte v roku 1999 mali priemysel a služby približne rovnakú váhu na zamestnanosti v okrese, tak v roku 2004 už podiel služieb na zamestnanosti je vyšší o cca 5 percentných bodov ako podiel priemyslu.

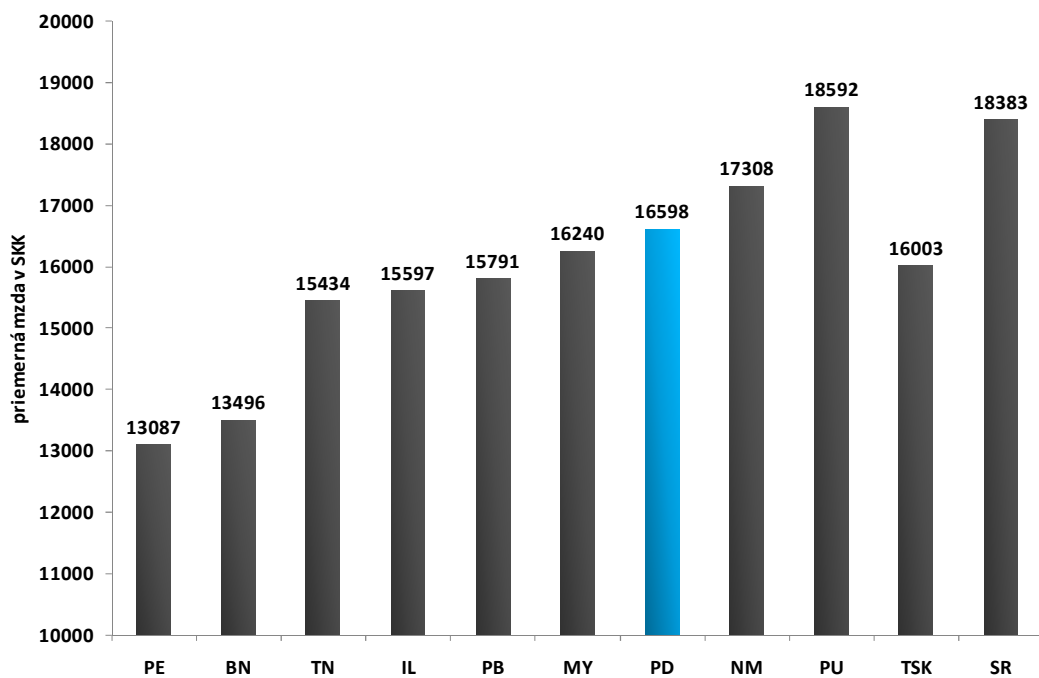
**Graf 2: Zamestnanosť v jednotlivých odvetviach v okrese Prievidza**



Zdroj: Štatistický úrad SR

Priemerná hrubá mesačná mzda v okrese Prievidza patrí k najvyšším v Trenčianskom samosprávnom kraji (TSK). V roku 2005 dosiahla tretiu najvyššiu úroveň v TSK: 16 598 Sk (viď Graf 3). Prievidza sa tak pracovnými príjmami zaraďuje medzi najväčšiu časť Slovenska s mierne podpriemernými mzdami. Inak povedané, nepatrí medzi tie regióny SR, kde majú ľudia najnižšie priemerné hrubé mzdy.

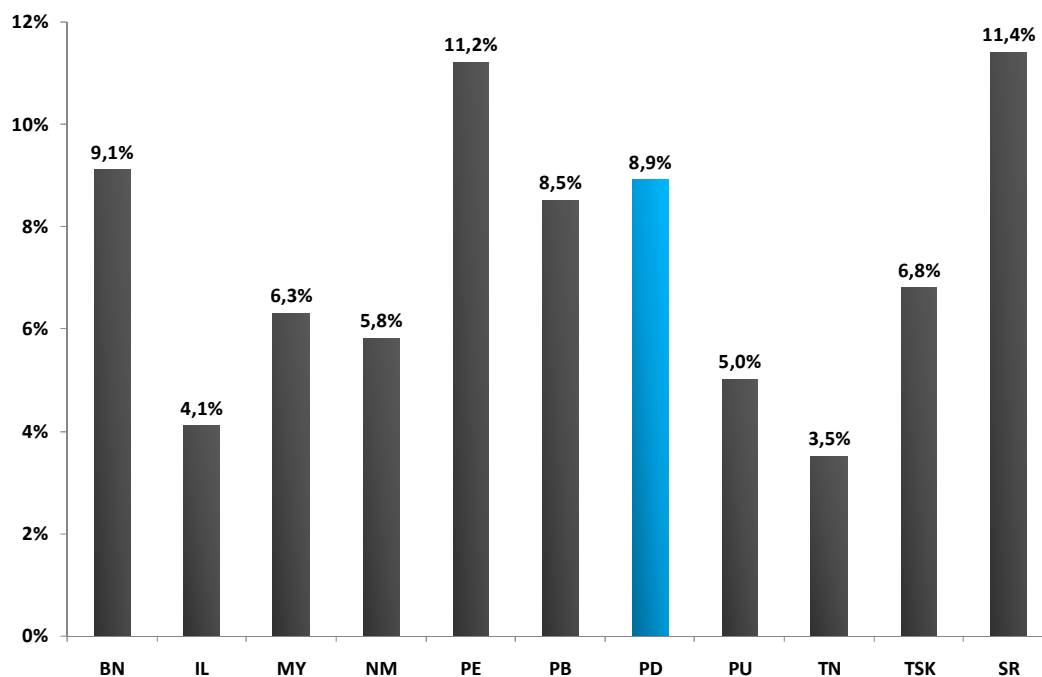
**Graf 3: Priemerná hrubá mesačná mzda v okresoch TSK (rok 2005)**



Zdroj: Štatistický úrad SR (2005)

V roku 2005 dosiahla miera evidovanej nezamestnanosti 6,8% (zatiaľ čo priemerná na Slovensku bola 11,4%). Skutočnosť, že nezamestnanosť nepredstavuje ani v rámci okresu Prievidza v súčasnosti (zatiaľ) významný problém možno napríklad dokumentovať aktuálnymi číslami o miere evidovanej nezamestnanosti. Tá v okrese Prievidza dosiahla v roku 2005 necelých 9 percent a je (tak ako v iných okresoch TSK) nižšia, ako je priemerná na Slovensku (viď Graf 4).

**Graf 4: Miera evidovanej nezamestnanosti v okresoch TSK (rok 2005)**



Zdroj: Štatistický úrad SR

### 2.4.3 Legislatívne prostredie

Všetky subjekty, ktoré pôsobia na území Slovenskej republiky musia dodržiavať platné legislatívne normy. Medzi predpisy patrí Ústava SR a ústavné zákony, zákony a zákonné opatrenia, vládne nariadenia a vyhlášky ministerstiev a obecné záväzné vyhlášky nižších orgánov, hlavne krajov a obcí.

Vzťahy medzi jednotlivými organizáciami upravuje Obchodný zákonník. Veľká časť športového tovaru je vyrábaná mimo územia Slovenskej republiky, alebo je dovážaná z okolitých štátov. Taktiež zahraničný obchod podlieha napríklad Colnému zákonu, Zákonu o colnej správe, Zákonu o technických požiadavkách na výrobu a pod. Predaj hotových výrobkov potom podlieha Občianskemu zákonníku. Záujmy spotrebiteľov chráni Zákon o ochrane spotrebiteľa, Zákon o cenách a samozrejme rada ďalších zákonov.

Na regionálnej úrovni významne ovplyvňuje rozhodovania ekonomických subjektov na trhu nielen (centrálne) vládne, ale aj samospráva: na miestnej úrovni najmä miestna samospráva. Mesto Prievidza (obdobne ako iné mestá) realizuje svoju ekonomickú politiku prostredníctvom regulačných opatrení a

iných programov vo vzťahu podnikaniu a prostredníctvom rozpočtovej politiky a finančného hospodárenia mesta.

Mesto zasahuje reguláciami do podnikania, obchodu a iných ekonomických činností ľudí nepriamo administratívnymi (nefinančnými) opatreniami a priamo finančnými opatreniami.

Spomedzi administratívnych opatrení sú v Prievidzi platné tieto VZN:

- ✓ VZN č. 93/2006 o pravidlách času predaja v obchode a času prevádzky služieb na území mesta,
- ✓ VZN č. 94/2006 o podmienkach predaja výrobkov a poskytovania služieb na trhovách miestach na území mesta Prievidza,
- ✓ VZN č. 95/2006 o trhových poriadkoch predaja výrobkov a poskytovania služieb na trhovách miestach na území mesta Prievidza.

Popri uvedených administratívnych nástrojoch využíva mesto Prievidza (obdobne ako iné obce a mestá na Slovensku) aj finančné opatrenia, najmä prostredníctvom nasledovných VZN:

- ✓ VZN č. 85/2005 o miestnych daniach a príloh k nemu – osobitne príloha, ktorou sa určujú sadzby miestnych daní,
- ✓ VZN č. 86/2005 o miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady,
- ✓ VZN č. 80/2005 o poskytovaní finančných prostriedkov z rozpočtu mesta Prievidza.

#### **2.4.4 Kultúrne - sociálne prostredie**

Sociálna a kultúrna úroveň spoločnosti sa premieta aj do nákupného správania spotrebiteľov. Správanie človeka je ovplyvňované kultúrou, v ktorej žije, náboženstvom, tradíciami, rodinou, ale aj všeobecnými zvyklosťami, ktoré dlhodobo prijíma a tvoria základ jeho hodnotovej orientácie. Trh so športovým tovarom sa v súčasnej dobe stáva stále obľúbenejším a populárnejším. Je to spôsobené predovšetkým súčasným trendom – žiť zdravým životným štýlom. Ľudia sa snažia prehodnocovať podiel pracovného času k voľnočasovým aktivitám. Chcú mať viac voľného času, ktorý využívajú aj k športovým aktivitám, ku ktorým potrebujú kvalitnú a spoľahlivú športovú výbavu. Existuje veľké množstvo faktorov, ktoré ovplyvňujú životný štýl. Keď spojíme zdravý životný štýl so športovými aktivitami, potom nájdeme faktory, ktoré ovplyvňujú skutočnosti, prečo sú pohybové aktivity súčasťou života človeka. Dá sa jednoducho povedať, že šport sa stal sociálne - kultúrnym fenoménom.



V súčasnosti je šport prístupný širokému okruhu obyvateľom, pozvoľna sa stáva súčasťou životného štýlu. Vzhľadom ku vzťahu k športu možno slovenskú spoločnosť rozdeliť asi do štyroch skupín:

- ✓ Aktívne cvičiaci, športujúci na úrovni rekreačného, výkonnostného alebo vrcholového športu,
- ✓ Bývalí aktívni športovci – tí, ktorí sa športu venovali kedysi aktívne,
- ✓ Pasívni konzumenti – diváci, poslucháči, čitatelia,
- ✓ Antišportovci – tí, ktorí sa vôbec nezaujímajú o šport.

Na rozdiel od 90. rokov sa ľudia stále viac zaujímajú o aktívny odpočinok a možnosti trávenia voľného času. S tým súvisí stále väčšia obľúbenosť športových aktivít a dynamika obchodu so športovými potrebami. Existuje mnoho faktorov, ktoré v súčasnosti ovplyvňujú spoločenský, politický a ekonomický význam športu:

- ✓ Zvyšovanie množstva voľného času.
- ✓ Nárast nových športov a pohybových aktivít.
- ✓ Nárast výroby produktov vzťahujúcich sa k športu.
- ✓ Šport je vnímaný ako statusový symbol životného štýlu.
- ✓ Rast záujmu o zážitkové, rekreačné a alternatívne športy.

#### **2.4.5 Prírodné prostredie**

Aj tento prvok makroprostredia ovplyvňuje podnikanie v oblasti so športovými potrebami. Dôležité je umiestnenie predajne, aká je dostupnosť predajne, aká je vzdialenosť medzi predajcom a zákazníkom, aké sú dopravné možnosti, aké sú prírodné dispozície v oblasti. Prievidza leží na križovatke dálnych obchodných ciest. K mestu Prievidza patrí množstvo zelene a zelených plôch, ktoré jej prináša prívlastok jedného z najzelenších miest na Slovensku. Prievidza je i mestom s najväčším počtom športovísk, čo je nepochybne zárukou záujmu budúcich generácií. Aj vďaka novým sídliskovým aglomeráciám s vysokou koncentráciou mládeže je Prievidza považovaná za mesto mladých. A práve v orientácii na mladých ľudí je budúcnosť a perspektíva metropoly hornej Nitry – mesta Prievidze. Čo je veľmi dobrá vyhládka do budúcnosti aj pre predajne športového rázu. Mladí ľudia stále viac športujú, chcú viesť zdravý životný štýl. Atraktívne prostredie hornej Nitry poskytuje príležitosti k turistike, športu, rekreácii i relaxácii. Boli tu za účelom zachovania najhodnotnejších častí prírody s pôsobivými geomorfologickými výtvarmi na anorganickom podloží s jedinečnými

zástupcami fauny a flóry zriadené: 2 chránené krajinné oblasti, 4 národné prírodné rezervácie, 4 prírodné rezervácie, 1 národná prírodná pamiatka, 5 prírodných pamiatok, ktoré ľudia radi navštevujú, či už v rámci relaxu, turistiky alebo rekreácie. Z hľadiska letnej rekreácie je v súčasnosti využívaná vodná nádrž v Nitrianskom Rudne, v blízkosti ktorej sa postupne vytvorilo stredisko cestovného ruchu vhodné na letnú rekreáciu a vodné športy. Aj napriek relatívnemu znečisteniu rieky Nitra, má okres podmienky aj pre rybolov. Na základe týchto skutočností možno povedať, že predajňa so športovými potrebami má ideálne podmienky na umiestnenie práve v tomto meste.

#### **2.4.6 Technologické prostredie**

Technológie prinášajú jedny z najväčších možností a príležitostí. Patria sem veľké objavy, ale aj drobné inovácie. Technológie sa dnes vyvíjajú stále rýchlejšie a rýchlejšie a stávajúce firmy sú neustále ohrozené novými konkurentmi. Aj na trhu športových potrieb má tento jav narastajúcu tendenciu. Neustále sa vyvíjajú nové materiály, ktoré sú kvalitnejšie, odolnejšie a predlžujúce životnosť. Výskum a vývoj nových vlákien je v súčasnosti trendom hlavne v oblasti športového a funkčného tovaru. Práve z toho dôvodu majú „špičky“ na trhu športových potrieb svoje vlastné vývojové a výskumné oddelenia. V súčasnej dobe sa zvyšuje záujem o celulóзовé vlákna – viskóza a lyocel – dôvodom je hlavne ekologické hľadisko. Z rovnakého dôvodu sa zvyšuje dopyt po vláknach, ktoré nie sú vyrobené z ropných derivátov, ale pochádzajú z obnoviteľných zdrojov – vlna, bavlna, koža, ľan, hodváb. Kladie sa dôraz na to, aby materiál nevyvolával alergické reakcie, a taktiež pri vyvíjaní nových materiálov a následnej výrobe je dôležité, aby boli dodržané spomínané ekologické aspekty. Dnes podniky venujú veľkú pozornosť tomu, aby boli tzv. spoločensky zodpovedné a vytvárali si tak zároveň dobré meno na verejnosti, s možnosťou dosiahnutia konkurenčnej výhody. Spoločensky zodpovedná firma môže začať s tým, že miesto igelitových tašiek, bude zakúpený tovar baliť do recyklovaných papierových tašiek a chrániť tak lesy a životné prostredie.

Technológia ovplyvňuje športový výstroj, ale taktiež športové zariadenia, ktoré môžu ovplyvniť samotný výkon. Zvlášť vrcholoví športovci sa nezaobídu bez náradia, oblečenia, obuvi, ktoré im je „šité na mieru“. Ale taktiež zákazníci, ktorí sa venujú športu len rekreačne sú stále náročnejší a prikladajú športovému výstroju veľký význam.

## SWOT ANALÝZA

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prirodzený prírastok obyvateľstva, ktorý znamená, že ročne sa rodí viac detí než umiera obyvateľov mesta (mesto nevymiera)</li> <li>• vysoký podiel ekonomicky aktívnych obyvateľov, obyvateľov v produktívnom veku</li> <li>• v ostatných rokoch sa štruktúra zamestnanosti mení a posúva od priemyslu smerom k flexibilnejšiemu sektoru služieb</li> <li>• relatívne nízka (a znižujúca sa) miera nezamestnanosti</li> <li>• systém grantovej podpory aktivít v oblasti vzdelávania, výchovy, ochrany a podpory detí a mládeže, rozvoja duchovných a kultúrnych hodnôt, športu a pod.</li> <li>• sieť kultúrnych inštitúcií a športových zariadení</li> <li>• mesto Prievidza pôsobí ako pomerne výrazný autonómny dopravný uzol regiónu hornej Nitry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• migračný úbytok obyvateľstva, ktorý znamená, že ročne sa z mesta Prievidza odsťahuje viac osôb, ako sa doň prisťahuje (mesto stráca obyvateľov emigráciou do iných častí krajiny či do zahraničia)</li> <li>• strata časti ľudského kapitálu migráciou – mladší a tí, ktorí majú vyššie vzdelanie, majú väčší sklon k vysťahovaniu sa z mesta Prievidza</li> <li>• vysoká miera závislosti ekonomickej výkonnosti a zamestnanosti v meste a jeho okolí od jedného podniku (Hornonitrianske bane (HBP), a. s.) v banskom priemysle, ktorý je v značnom útlme a úroveň jeho produkcie závisí od poskytnutia štátnej pomoci</li> <li>• deficitné hospodárenie Kultúrneho a spoločenského strediska v Prievidzi</li> <li>• absencia priameho napojenia na sieť diaľnic a rýchlostných ciest</li> </ul>
PRÍLEŽITOSTI	OHROZENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dočasné zvýšenie pôrodnosti v dôsledku uzatvárania tzv. odložených sobášov</li> <li>• gentifikácia – prílev nových obyvateľov do mesta – príchod majetných novousadlíkov do centra mesta</li> <li>• lepšie podmienky pre život, menej bariér pre podnikanie (deregulácia, nižšie miestne dane) v meste by mohli pomôcť zvrátiť pretrvávajúci trend migračného úbytku</li> <li>• zvýšenie produkcie a zamestnanosti v meste, i v nadväznosti na vytvorenie priemyselnej zóny Prievidza – Západ, za predpokladu podmienok, nezvýhodňujúcich vybrané firmy</li> <li>• podpora kultúrnych a športových aktivít prostredníctvom poukážkového systému</li> <li>• mesto Prievidza ako významný zdroj a cieľ prepráv, ako i ďalšieho tranzitu v smeroch východ - západ a sever - juh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• starnutie populácie mesta, ktoré znamená, že zatiaľ čo relatívne zastúpenie detskej zložky populácie klesá, staršia zložka populácie rastie</li> <li>• koncentrácia menej majetných vrstiev obyvateľstva v okrajových oblastiach mesta – „robotníckych“ sídliskách predstavuje hrozbu sociálnej segregácie</li> <li>• nedostatočná schopnosť podnikateľských subjektov vytvárať pracovné miesta, ktoré by kompenzovali prepúšťanie zamestnancov vo veľkých podnikoch, (osobitne v HBP, a. s.)</li> <li>• zaťažovanie rozpočtu samosprávy nákladmi na financovanie kultúrnych a športových aktivít, ktoré by mohli byť financované súkromným sektorom</li> <li>• neefektívne hospodárenie mestom zriadených organizácií v oblasti kultúry a prevádzky športových zariadení</li> </ul>

## **2.5 CHARAKTERISTIKA PREDAJNÍ**

### **DUDA šport**

#### **Námestie Slobody 1, OD Prior, Prievidza**

Spoločnosť DUDA ŠPORT pôsobí na slovenskom trhu od roku 1993 a za tento čas prešla mnohými zmenami. V roku 2000 sa pretransformovala na spoločnosť DUDA šport s. r. o. Významnú časť činnosti tvorí výroba športových potrieb značky X-it!, ktorá sa začala koncom roku 2000. Celú škálu textilnej konfekcie dopĺňajú aj ďalšie výrobky so značkou X-it!, ako sú napríklad lopty, hokejky, chrániče, vaky, tašky, kolieskové korčule a mnoho iných doplnkov. Okrem výroby a distribúcie značky X-it! sa spoločnosť zaoberá aj veľkoobchodom športových potrieb rôznych značiek, ako sú napr. RUCANOR, STIGA, YASHIMA, UMBRO, DONNAY, YONNEX a mnoho ďalších dovozových výrobkov, ako aj výrobkov vyrobených na Slovensku.

Spoločnosť DUDA šport s. r. o. ma troch vlastníkov a 4 maloobchodné predajne: 2 prevádzky v Prievidzi a 2 v Partizánskom, pričom nás budú zaujímať práve tie 2 predajne umiestnené v meste Prievidza. Každá z tejto predajne ma inú zodpovednú osobu, a aj z toho dôvodu nemožno stotožňovať tieto dve predajne, lebo majú iný prístup, ponúkajú odlišné značky a aj iný tovar.

Prvá prevádzka maloobchodu spoločnosti DUDA šport s. r. o. sa nachádza v obchodnom dome Prior v Prievidzi na prvom poschodí. Interiér predajne je zariadený v kombinácii dreva s kovem. Pripomína prechádzku lesom. Poličky z dreva, pult obíjaný doskami z kmeňa stromu, stena s turistickými batohmi vytvorená z drevených dosiek, púčky na sedenie pokryté zeleným kobercom. V predajni sa nachádzajú už spomínané púčky z dreva, ktoré plnia funkciu stoličky na sedenie pri skúšaní vybranej obuvi, poprípade môžu poslúžiť aj ako oddychové miesto pre značne unavených pánov nakupujúcich so svojimi kúpychtivými a nerozhodnými manželkami. Nachádzajú sa tu rôzne reklamné plagáty, prospekty a katalógy, ktoré sú voľne dostupné zákazníkom (viď Príloha č. 1).

### **X šport**

#### **Matice Slovenskej 1, Prievidza**

Druhá prevádzka spoločnosti DUDA šport s. r. o. sa nachádza v obchodnom dome Rozvoj, blízko prievidzského gymnázia. Táto predajňa je pomenovaná ako X šport, aj z toho dôvodu, že zodpovednou osobou je jeden z vlastníkov, ktorý má už jednu takto pomenovanú predajňu otvorenú aj v meste Partizánske. X šport ma menšie priestory ako DUDA šport v obchodnom dome Prior, a ponúka okrem iného aj tovar značiek ADIDAS a REEBOK. Čo sa týka interiéru, tak drevené stojany pôsobia modernejšie, ako v predajni DUDA šport, ale dojem zas kazia staré plechové pulty oblepené nálepkami.

## **Outdoor u maca**

### **Nová ulica č. 6, Prievidza**

Outdoor u maca má svoje počiatky v spoločnosti pod názvom ROKOŠPORT s. r. o., ktorá vznikla v roku 2004 a od začiatku sídlila v „kamennej“ predajni na Novej ulici v Prievidzi. Práve tu sa venujú aktivitám v oblasti turistiky a horolezectva. Vývoj spoločnosti postupoval vytvorením elektronického obchodu rokosport.com a o niečo neskôr založením cestovnej kancelárie špecializovanej na turistické zájazdy. V roku 2007 prešla spoločnosť ROKOŠPORT s. r. o. transformáciou, kde sa rozdelila obchodná činnosť od cestovateľskej. Táto transformácia priniesla aj zmenu názvu, na súčasný Outdoor Slovakia s. r. o. a zmenu názvu maloobchodnej predajne na Outdoor u maca. Predajňa má výhodnú polohu blízko hlavnej autobusovej stanice v Prievidzi, exteriér predajne je maximálne stotožnený s jej zameraním – nachádza sa v rodinnom domčeku, kde v dvore domu sa nachádzajú vystavené stany, rôzne outdoorové potreby a celé je to skombinované a zasadené do prírodného prostredia pripomínajúce stanovačku, alebo váš výlet na horách. Určite je výhodou pre predajňu, že si zakladá na autenticite. Viac zobrazuje Príloha č. 2.

## **OK šport**

### **Gustáva Švéniho, Prievidza**

Maloobchodná predajňa OK šport je najnovšia predajňa športových potrieb v Prievidzi. Nachádza sa v novovybudovanom obchodno-bankovom komplexe blízko centra mesta. Ponúka outdoorové potreby značky Mamut a Reichle, pričom interiér je rozdelený na dve prepojené miestnosti. Usporiadanie tovaru je dosť neprehľadné a pri väčšom počte zákazníkov sa dá v predajni aj ťažko pohybovať. Nevýhodou je, že predajňa nemá vlastné parkovisko a zákazníci môžu parkovať jedine na blízkom platenom parkovisku.

## **RADO šport**

### **Bojnická cesta 24, Prievidza**

Majiteľ spoločnosti RADO šport má najväčšiu maloobchodnú predajnú sieť športových potrieb po celej Prievidzi. Dohromady sú štyri, pričom dve z toho sú zamerané na hip-hopové a skate oblečenie určené skôr pre segment mladých ľudí, pod názvom Paradise a tie zvyšné dve si zachovali formu klasických športových potrieb, kde nájdeme rôzne druhy sortimentu. Práve RADO šport na Bojnickej ceste má v ponuke aj trekingové topánky, takže z toho dôvodu bola predajňa zaradená medzi analyzované. Táto predajňa je rozlohou najväčšia – je to samostatne stojaca budova v tvare kocky, ktorá má dve poschodia. Má výhodné strategické miesto na hlavnom ťahu do Prievidze, a tak isto výhodou je vlastné parkovisko, pretože v blízkosti sa nenachádza žiadne iné miesto na parkovanie, čo znamená veľké plus pre predajňu.

### 3 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

V tejto kapitole sa bližšie pozrieme na analýzu konkurencie a jednotlivé zložky imagu maloobchodnej predajne, ktoré budú pre nás hlavným kritériom pri porovnávaní konkurencie maloobchodných predajní na trhu športových potrieb.

#### 3.1 ANALÝZA KONKURENCIE

Pochopiť správanie konkurentov je potrebné, pretože úspech spoločnosti závisí na schopnosti poskytovať zákazníkom vyššiu hodnotu, než poskytujú ostatní konkurenti. Konkurenčné prostredie je najdynamickejšie prostredie, v ktorom operuje firma. Takmer všetky podniky pôsobiace na trhoch sa vyznačujú silnou konkurenciou a zákazník má preto vždy voľbu, akým produktom uspokojí svoje potreby. Znalosť konkurencie pomáha spoločnosti:

- ✓ definovať marketingovú stratégiu,
- ✓ nájsť konkurenčné prednosti a nedostatky,
- ✓ získať podnety pre inováciu výrobkov a služieb.

V rámci procesu analýzy konkurencie je definovaná štruktúra konkurenčného poľa, intenzita konkurenčného poľa a zdroje konkurenčnej výhody. [27]

##### 3.1.1 Štruktúra konkurencie

V rámci štruktúry konkurencie je potrebné identifikovať úrovne konkurencie. Rozoznávame tieto štyri úrovne konkurencie:

- **Variety výrobku v rámci značky** – jedná sa o vnútornú konkurenciu v rámci spoločnosti (LYTOS BRENTA x LYTOS MONTANA).
- **Konkurenčné značky alebo výrobky v rámci výrobkovej formy** – na tejto úrovni najčastejšie prebieha konkurenčné súťaženie, preto sa označuje aj ako viditeľná konkurencia (LYTOS X SALOMON).
- **Konkurenčné výrobkové formy v rámci výrobkovej triedy** – na tejto úrovni sa hovorí o substitúcii výrobkov (trekingové topánky – LYTOS, SALOMON verzus vychádzková obuv s trekovou podrážkou REEBOK, NIKE).

- **Konkurenčné výrobkové triedy v rámci generickej potreby** (outdoorové oblečenie, trekingové topánky, outdoorové potreby).

Výsledkom hodnotenia konkurenčnej dynamiky je situácia, ako bude konkurenčné prostredie vyzeráť v budúcnosti. Okrem analýzy súčasných konkurentov je potrebné posudzovať aj prípadných budúcich konkurentov. Existujú nasledujúce zdroje výskytu potenciálnych konkurentov:

- ✓ konkurenti zo segmentu, ktorý spoločnosť neobsluhuje,
- ✓ nepriamy konkurenti,
- ✓ zákazníci – maloobchodný reťazec rozšíri svoju obchodnú činnosť o veľkoobchod (tzv. vertikálna integrácia smerom vzad),
- ✓ dodávatelia – dodávateľ suroviny začne vyrábať polotovary (tzv. vertikálna integrácia smerom vpred). [27]

### 3.1.2 Intenzita konkurencie

Intenzita konkurencie vyjadruje mieru konkurenčného súťaženia a je do značnej miery kombináciou týchto faktorov:

- **Jednoduchosť vstupu a výstupu** – nízke bariéry vstupu priťahujú nové firmy a intenzita konkurencie tým pádom rastie.
- **Charakter produktu** – pokiaľ zákazníci vnímajú produkty ako viac menej rovnaké, tak sa konkurencia odohráva predovšetkým pomocou cien a služieb.
- **Homogenita trhu** – keď na trhu nie sú vytvárané segmenty, alebo sa jednoducho vytvoria nedajú, tak rastie konkurencia v porovnaní so segmentovaným trhom.
- **Počet firiem vytvárajúcich odvetvie a pomer medzi ich tržnými podielmi** – veľký počet firiem s malými tržnými podielmi vytvára dobrú príležitosť pre niektorú z nich zlepšiť svoje postavenie, čo vedie k intenzívnejšej konkurencii.
- **Jednoduchosť technologických inovácií** – intenzívne technologické inovácie zvyšujú úroveň konkurencie, keď sa každá z účastníckych firiem usiluje o čo najlepšie využitie výhod, ktoré z inovácie plynú.

- **Úspory z rozsahu** – existencia možnosti dosiahnutia podstatných úspor z rozsahu vedie firmy k tomu, aby o ne usilovali.
- **Ekonomické prostredie** – recesia ekonomiky, či pomalý rast hospodárstva konkurenciu zvyšuje. [12]

### 3.1.3 Zdroje konkurenčnej výhody

Konkurenčná výhoda sa z relatívnej výhody stáva vtedy, keď je zmysluplnou pre cieľových zákazníkov a je udržateľná (konkurenti ju nemôžu jednoducho napodobniť). Pri hodnotení konkurenčnej výhody sa vychádza z týchto troch zdrojov:

#### ✓ **Nákladové výhody**

Nákladové výhody plynú zo zníženia variabilných nákladov, zníženia marketingových nákladov a zo zníženia prevádzkových výdajov. Kľúčovým faktorom pre nízke variabilné náklady je objem. Väčší objem výroby vyvoláva efekt úspor z rozsahu vo výrobe a nákupe a znižuje tak jednotkové náklady výrobku. Taktiež pri rozširovaní výrobného sortimentu o nové výrobkové rady dochádza k efektu úspory zo šírky, pretože mnoho komponentov je použiteľných vo viacerých výrobných radách, čím sú opäť dosahované nákladové výhody. Výhoda zo zníženia marketingových výdajov plynie z rozšírenia výrobných rad a zo stratégie rozšírenia aplikácie značky. Zníženie prevádzkových výdajov sa dá dosiahnuť prostredníctvom štandardizácie (využívanie unifikovaného designu interiéru).

#### ✓ **Diferenciačné výhody**

Odlíšenie je možné dosiahnuť prostredníctvom výrobných parametrov, ktoré sú zákazníkmi žiadané a oceňované. U trekkingových topánok sa jedná o vysokú kvalitu, priedušnú membránu, materiál odolný voči oderu a k tomu neobvyklý design. Výrobky a značky výrobkov, ktoré sú na približne rovnakej úrovni pomáhajú odlíšiť dodatočné služby.

#### ✓ **Marketingové výhody**

Medzi marketingové výhody patria výhody plynúce z distribučného kanálu, kedy výrobca alebo distribútor môže získať lepší prístup k zákazníkovi. Ďalšími marketingovými výhodami môže byť úroveň predajného personálu, image značky alebo image predajne. [27]



## 3.2 IMAGE MALOOBCHODNEJ PREDAJNE

Medzi konkurenčnú výhodu maloobchodných predajní ponúkajúcich športové potreby, ktorou si môžu prilákať čo najviac zákazníkov, možno zaradiť aj image predajne. Image môžeme definovať ako súhrn predstáv, postojov, názorov a skúseností ľudí vo vzťahu k určitému objektu (napr. podniku, výrobku, značke, osobnosti...). Práve táto celá kapitola bude venovaná problematike ohľadom imagu maloobchodnej predajne. Podľa čoho si vyberajú zákazníci predajňu do ktorej vstúpia a v ktorej nakupujú? Pokiaľ sa jedná o faktory, ktoré ovplyvňujú zákazníka pri výbere predajne, tak bolo identifikovaných niekoľko rôznych faktorov. V podstate sa dospelo k názoru, že skôr ako jeden najvýznamnejší faktor vo výbere predajne, je potrebné zvažovať kombináciu niekoľkých faktorov, ktoré ovplyvňujú vnímanie zákazníka a následne hodnotia a vyberajú predajňu. Jedná sa o tieto faktory:

- ✓ sortiment výrobkov,
- ✓ doplnkové služby,
- ✓ ostatní kupujúci – tzv. referenčné skupiny,
- ✓ personál,
- ✓ predajňa ako miesto interakcie zákazníka a predajcu. [21]

### 3.2.1 Sortiment výrobkov

Podnik spravidla neponúka na trhu len jeden výrobok, ale väčší sortiment. Soukalová definuje sortiment výrobkov (výrobkový mix) ako „*súbor všetkých výrobkov a položiek, ktoré konkrétny predajca ponúka na predaj cieľovému trhu*“. Výrobkový mix je tvorený výrobkovými radami, čo sú skupiny podobných výrobkov, ktoré plnia podobnú funkciu a sú predávané rovnakým skupinám zákazníkov. Pre posúdenie zloženia produktového portfólia sa používajú štyri charakteristiky:

- **Dĺžka produktovej rady** sa posudzuje pomocou počtu výrobkov, ktoré majú spoločné alebo podobné použitie (napr. množstvo trekingových topánok).
- **Šírka sortimentu** je tvorená počtom rozdielnych výrobkových rad v rámci výrobkového portfólia (napr. trekingové topánky, klimatexové ponožky).

- **Hĺbka sortimentu** je daná počtom rozdielnych verzií výrobku ponúkaných v rámci produktu v produktovej rade (napr. trekingové topánky LYTOS v rôznych farbách a rôznych veľkostiach).
- **Konzistencia**, ktorá je určovaná previazanosťou a vzájomnou závislosťou výrobných rad, čo sa týka výrobných metód a materiálov, cieľových trhov, spoločných distribučných jednotiek a pod.

### 3.2.2 Doplnkové služby

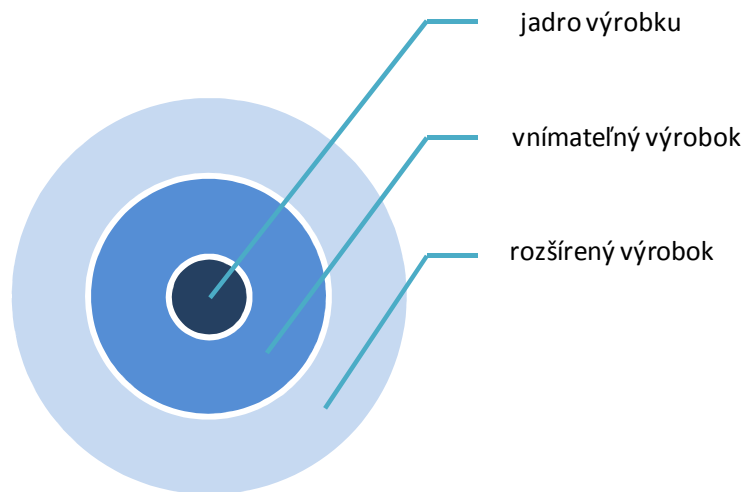
Zákazník nechce kúpiť výrobok alebo službu, on chce kúpiť úžitok alebo efekt, ktorý mu bude plynúť z užívania výrobku alebo spotreby služby. Služba je tu chápaná ako niečo navyše, keďže jadrom predaja sú trekingové topánky. Najlepšie to demonštruje koncepcia totálneho výrobku podľa Kotlera, ktorá hovorí o tom, že výrobok tvoria tri úrovne:

- I. **jadro výrobku** – je to základný úžitok, prečo si ho zákazník kúpi (trekingové topánky si kúpi lebo sú odolné voči chladu, vode, oderu a zabezpečujú pohodlné a bezpečné chodenie po horách).
- II. **vnímateľný výrobok** – zahŕňa kvalitu, obal, design, značku. Jedná sa o atribúty, ktoré predstavujú nejakú hodnotu navyše.
- III. **rozšírený výrobok** – pri nasýtení trhu je možné produkt odlíšiť od konkurenčných produktov a urobiť ho tak atraktívnejším práve ďalšími službami. Ide o doplnkové služby (servis, záruky, splátkový predaj...), ktoré sa značnou mierou podieľajú na image predajne. Práve táto tretia úroveň koncepcie totálneho výrobku je pri maloobchodnom predaji dôležitá. Ide o atribúty, ktoré môžu predstavovať významnú konkurenčnú výhodu, s ktorou môžeme zákazníkov dostať na našu stranu. Maloobchodná predajňa zameraná na predaj športových potrieb môže ponúkať nasledujúce služby:

- ✓ Splátkový predaj
- ✓ Poradenstvo
- ✓ Garančné opravy, reklamácie
- ✓ Parkovanie zdarma
- ✓ Prispôsobenie tovaru – úprava dĺžky oblečenia, možnosť objednania u dodávateľa iné parametre (zákazníci s problematickými veľkosťami)

- ✓ Darčkové balenie a darčkové poukážky
- ✓ Možnosť objednania cez e-shop
- ✓ Zabezpečenie bezproblémovej prepravy – rozvoz tovaru, baliaci papier, košíky, tašky
- ✓ Vyhovujúca otváracia doba

**Obr. 1: Konceptia totálneho výrobku**



Zdroj: KOTLER, P. Marketing management (10. rozšírené vydání). Přel. V. Dolanský a S. Jurnečka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

### 3.2.3 Ostatní kupující – tzv. referenčné skupiny

Referenčné skupiny majú v súvislosti s nákupným správaním mimoriadne dôležitý význam. Ide o akúkoľvek osobu alebo skupinu, ktorá slúži ako porovnávací bod pre jedinca pri formovaní jeho hodnôt, postojov alebo konkrétneho návodu na správanie. Počas posledných pár rokov sa význam referenčnej skupiny zmenil. Pojatie sa rozšírilo a zahrnilo aj priame a nepriame, jednotlivé alebo skupinové vplyvy (ide o ovplyvňovanie ľuďmi popríklad skupinami, s ktorými neprichádzame do priameho kontaktu „face to face“). [13]

Rozdelenie referenčných skupín:

- **Priateľské skupiny** – priatelia splňujú širokú škálu potrieb: poskytujú spoločnosť, bezpečie a príležitosť k prediskutovaniu problémov. Názory a voľby priateľov sú dôležitým vplyvom pri určovaní produktov a značiek, ktoré si zákazník nakoniec vyberie.

- **Nákupné skupiny** – sú to dvaja alebo viacerí ľudia, ktorí spoločne nakupujú. Motivácia pre nakupovanie s nákupnými kamarátmi sa pohybuje v rozmedzí predovšetkým od priateľských motívov (porozprávať sa, chodiť po nákupoch, zísť si na obed alebo na kávu), až k pomoci znižovania rizika pri uskutočňovaní dôležitých rozhodnutí (mať so sebou niekoho, kto rozumie danej problematike).

- **Pracovné skupiny** – ľudia trávajú veľké množstvo času v zamestnaní. Tu sa naskytá bohatá príležitosť k tomu, aby pracovné skupiny mali hlavný vplyv na spotrebné správanie členov.

- **Virtuálne skupiny a komunity** – vďaka počítačovej technike môžeme v dnešnej dobe hovoriť o spomínanej skupine. Všetky vekové kategórie vyhľadávajú množstvo informácií prostredníctvom webu. Je tu možnosť sedieť doma v teple, párkrát kliknúť a už sa nám objaví nejaký produkt v nákupnom košíku. Je to veľmi jednoduché, ale hlavne pohodlné a začína to byť novým trendom aj na trhu so športovým tovarom. Ľudia si môžu prostredníctvom internetu vymieňať rôzne skúsenosti a na základe toho môžu ovplyvňovať nákupné správanie iných ľudí.

- **Spotrebiteľské skupiny** – sú to skupiny, ktoré sa venujú poskytovaniu pomoci zákazníkom. V ich snahách je to, aby zákazník uskutočnil správne nákupné rozhodnutie a aby produkt spotreboval zdravým spôsobom. Všeobecne sa snažia prispievať ku kvalite života. [24]

V marketingu sa využíva skutočnosť, že niektorí ľudia pozitívne reagujú na niektoré **referenčné skupiny alebo osoby**, a preto ich zaraďujú do komunikácie podnikovej ponuky. Využívajú sa najmä:

- **Celebrity** – známe osobnosti pomáhajú vytvoriť image výrobku a diferencovať ho, zvýšiť povedomie o výrobku a zmeniť postoj k značke. Napr. futbalisti David Beckham a Adidas, Ronaldino a Nike (viď Príloha č. 3).
- **Expertí** – odborníci a profesionáli posilňujú vieru spotrebiteľov v účinnosť vlastností produktu. Napr. lekár a zubná pasta.
- **Obyčajní ľudia** – základom pôsobenia obyčajných ľudí je vyvolanie dojmu „Keď oni, tak prečo nie aj ja“, kde sa zámerne vyvoláva vnímaná blízkosť spotrebiteľa, ktorý výrobok používa. Napr. komunikácia v prípade rastlinného masla Rama, ktorá využíva tzv. prúžok života.
- **Symbolické postavičky** - pomáhajú diferencovať výrobok. Ide hlavne o niektoré figúrky alebo postavy. Napríklad Perlička a rastlinný tuk Perla.
- **Word of mouth (tzv. šeptanda)** – predstavujú informácie o výrobku od referenčnej skupiny. Ide o využitie efektu, kedy informácie od ľudí, ktorí výrobok vyskúšali, sú považované za veľmi dôležité. [12]

### 3.2.4 Predajný personál

Umenie predávať je umením komunikovať, presvedčiť iných o vašom hľadisku. Najlepším testom našej efektívnosti je to, keď zákazník zmení svoje správanie alebo stanovisko podľa nášho prania.

#### PRVÝ DOJEM

Úspešný predajca kladie veľký dôraz na to, ako zapôsobí na zákazníka. Nenecháva nič na náhodu – od účesu cez okuliare až po oblečenie. Vie, čo dokáže prvý dojem, ktorý v zákazníkovi vyvolá vo chvíli, keď sa s ním stretne prvýkrát. Zákazník sa už vtedy do značnej miery rozhoduje o kúpe. Usmievavý, sebaistý, ale nijak nepovýšený predajca pôsobí na zákazníka sympaticky. Tu je niekoľko postrehov, ako sa dajú získať sympatie svojich zákazníkov:

- **Prispôbiť sa ich optike** – ku každému predajcovi sa hodí iné oblečenie. Záleží to na sortimente, ktorý v danom obchode ponúka a na základe toho by mal prispôbiť aj svoje oblečenie. Jeden z najdôležitejších dojmov v obchode, ktorý a zákazníka musíme urobiť, je ten, že predajca je dôveryhodný a spoľahlivý. Zákazník sa musí cítiť dobre, než sa pustí do hovoru. Keď bude zákazníkovi čokoľvek prekážať na vzhľade predajcu, tak nebude schopný počúvať, a ani nás brať vážne. Ľudia radi nakupujú od ľudí, ktorí sú im podobní. Zákon príťažlivosti je jedným z najsilnejších vplyvov na ľudské správanie. Ľudia sú uvoľnenejší, keď jednajú s ľuďmi, ktorí vyzerajú ako oni a ktorí sa obliekajú podobne. Sú uvoľnenejší, keď jednajú s ľuďmi, ktorých oblečenie je vhodné pre určitú príležitosť.
- **Úsmev** – usmievať sa na zákazníka urobí lepší dojem, ako keď sa má rozprávať s predajcom, ktorý má zamračenú tvár. Nepredáva sa smutným výrazom. Úsmev vyjadruje v kombinácii so zrakovým kontaktom určitú istotu.
- **Používanie gest vzbudzujúcich sympatie** – rozhovor so zákazníkom možno spestriť úprimne mysleným komplimentom.
- **Zrakový kontakt** – je potrebné sa pozeráť pri rozhovore zákazníkovi do očí. Treba si získať jeho dôveru čo najskôr, práve preto je dôležité pozeráť sa mu do očí. Ako náhle s ním neudržíme zrakový kontakt, nonverbálne tým naznačujeme únik a zákazník nám prestáva veriť.
- **Vysielanie pozitívnej energie** – zákazník nie je povinný prekypovať dobrou náladou, to však neznamená, že ho budeme nasledovať a pripojíme sa k jeho strohému a negatívnemu štýlu.

[9]

## KOMUNIKAČNÉ A PREDAJNÉ SCHOPNOSTI PREDAJCOV

Efektívna komunikácia je ako dvojsmerná ulica. Keď chceme upútať niekoho pozornosť, musí byť v jeho vlastnom záujme, aby nás počúval. Na druhej strane musíme ukázať, že ho počúvame. Vyžaduje to o niečo viac, než len príležitostné „hm“ alebo kývnutie hlavou na dôkaz toho, že naozaj počúvame. Teraz bude uvedených pár jednoduchých komunikačných schopností, ktoré nám pomôžu získať informácie, ktoré potrebujeme k tomu, aby sme porozumeli potrebám zákazníka.

- **Sondáž** – ide o kladenie otázok. Je to veľmi efektívny spôsob, ako získať od klienta informácie o jeho potrebách, záujmoch a námietkach.
- **Uzatvorené otázky** – tieto otázky vyžadujú stručné odpovede a majú tendenciu pôsobiť ako kontrola, preto ich častejšie použitie môže vyzeráť ako výsluch a môže zákazníka zahnať do defenzívy.
- **Otvorené otázky** – tieto otázky si vyžadujú už dlhšie odpovede. Obvykle sa používajú za účelom získania veľkého objemu informácií a zapojujú zákazníka viac do konverzácie.
- **Súhrnné dotazy** – ide o zvláštny typ uzatvorených dotazov, ktoré sa používajú k určeniu, či si so zákazníkom rozumieme. Preukazujú záujem o zákazníka a taktiež ukazujú, že počúvame a snažíme sa porozumieť zákazníkovi.
- **Ticho** – môže byť veľmi účinné pri získavaní odozvy od zákazníka. V skutočnosti je každému predĺžená prestávka v konverzácii nepríjemná a praje si nejako medzeru vyplniť.
- **Paralelné spojenie** – ide o nadväzovanie na predchádzajúcu časť konverzácie, o ktorej sa už hovorilo. Je to taktiež efektívna technika usmerňovania neurovnanej konverzácie, preskakujúc z jednej témy na druhú.
- **Rozvíjanie rozhovoru** – opakovanie toho, čo zákazník povedal, posilňuje jeho tvrdenie.
- **Analógia** – porovnanie dvoch koncepcií, jednej, ktorá je pre zákazníka známa a druhej, ktorá je neznáma. Analógia zjednodušuje problémy. [6]

## ODBORNÉ SCHOPNOSTI PREDAJCOV

Sila odbornosti je tým pôsobivejšia, čím viac ľudia váhajú a nie sú si sami sebou istí. Pri nadmernom množstve ponúk, je to celom bežné, že zákazníci váhajú nad tým alebo oným riešením, pretože medzi nimi nie sú obvykle veľké rozdiely. Takže predajca, ktorý sa presadí svojou odbornosťou a svojou istotou, môže počítať s touto výhodou v prípade, že zákazník váha a nemôže sa rozhodnúť medzi

našou a konkurenčnou ponukou. Nejedná sa tu samozrejme o „prevalcovanie“ zákazníka našimi znalosťami alebo nepríjemnou nadradenosťou, ani o predaj niečoho, čo zákazník nepotrebuje. Cieľom je, aby to bolo všetko v súlade, náš prejav a naše chovanie, ktoré podtrhne neoddiskutovateľné kvality našej ponuky.

Ovládanie technických aspektov predávaného produktu je neodmysliteľnou súčasťou úspešného predaja. Je potrebné poznať charakteristiky svojho produktu. Čím lepšie budeme svoj produkt poznať po odbornej stránke, tým viac si budeme sami sebou istí a tým viac to zákazník vycíti. Táto znalosť nám umožní diskutovať so zákazníkom s istotou o všetkých možných aspektoch ponúkaného riešenia. Nejde o to zákazníka zavalíť veľkým množstvom argumentov, ale byť schopný odpovedať na všetky jeho otázky. Je výhodné, keď zákazník sám prejde na terén odbornosti, než keď ho tam sami vnútime. Je katastrofálne hovoriť o niečom, čo zákazníka nezaujíma. Podsunúť otázky, ktoré chceme, aby boli položené a aby sme mohli na ne jasne a presne odpovedať, je zmysluplnejšie. Prechádza do komplikovaného a nudného výkladu nie je to najlepšie riešenie, aj keď sa jedná o zložitejšiu technickú otázku. Keď už ale zachádzame na zákazníkovu žiadosť do detailov, je potrebné rozprávať zrozumiteľne a jednoducho. [7]

### **3.2.5 Predajňa - miesto interakcie predajcu a zákazníka**

Predajňa je miesto, kde dochádza k vzájomnej interakcii predajcu a zákazníka. Je to miesto, kde prebieha samotný predajný proces. Je dôležité vedieť, ako zákazníci predajňu hodnotia a ako ju vnímajú, pretože na základe toho si vyberajú miesto pre realizáciu svojich nákupov. Práve v tejto súvislosti je potrebné venovať stále väčšiu pozornosť image predajne ako faktoru, ktorý ovplyvňuje nákupné chovanie zákazníka a jeho loajalitu. Je známe, že čím lepší image (vnímanie a hodnotenie) predajne, tým je väčšia pravdepodobnosť, že zákazníci budú nakupovať v tejto predajni. Usporiadanie predajne hrá v tomto prípade dôležitú úlohu. Je to prvok, ktorý môže mať veľký vplyv na to, či bude predajňa úspešná a obľúbená medzi zákazníkmi.

Predajňa má 5 funkcií:

1. Prilákať zákazníkov ku vstupu.
2. Vystavovať tovar.
3. Zvýrazňovať znížené ceny a propagačné výstavy.
4. Viesť zákazníkov medzi rôzne druhy a rady výrobkov.
5. Komunikovať kultúrou predajne. [21]

## PROSTREDIE PREDAJNE

V tejto podkapitole sa zameriame na jednotlivé časti predajne, ktoré má každá predajňa a práve ich analyzovaním a sledovaním je možné zmeniť image predajne a prilákať tak viac zákazníkov. Každá predajňa by mala mať nasledujúce oddelenia:

- **Parkovacia plocha** – nie je priamou súčasťou predajne, ale vytvára prednákupnú atmosféru predajnej jednotky. Ide hlavne o prístupnosť, dostatočnú kapacitu a bezplatný prístup. Dôležitá je aj krátka vzdialenosť od predajnej jednotky a vybavenosť orientačnými tabuľami.

- **Výkladná skriňa** – dobrá výkladná skriňa na hlavnej ulici je rozhodujúca vec. Musí okoloidúcich vítať, musí im dať dôvod, aby vošli dovnútra a musí byť možné ju „prečítať“ behom pár sekúnd. To, čo ponúkame vo výkladnej skrini, musí zákazník po vstupe do predajne ľahko nájsť. Najlepšie miesto pre takýto tovar je u zadnej steny, ktorá je viditeľná od vchodu. Aby sa zákazník k nemu dostal, musí prejsť celú predajňu, a tak rastie pravdepodobnosť, že si kúpi aj ďalší tovar. Do výkladu sa výborne hodia nové výrobky. Námet výkladnej skrine sa vytvára často na základe sezónnych akcií (výpredaje, zľavy), ročných období, celospoločenských akcií (začiatok školského roku) alebo sviatkov. Výkladná skriňa je považovaná za jedno z najúčinnějších reklamných médií. Pri aranžovaní výkladnej skrine je z hľadiska jej účinnosti dôležitá:

- ✓ pestrosť, schopnosť upútať pozornosť,
- ✓ zaujímavosť exponátov, vystavenie lákadiel,
- ✓ umiestnenie vybraných exponátov na figuríny,
- ✓ osvetlenie,
- ✓ pozícia produktov vo výkladnej skrini. [21]

- **Tranzitná zóna** – je to oblasť u vchodu, ktorá privedie zákazníka zvonku dovnútra do priestoru predajne. Tu je možnosť urobiť prvý dojem. Pokiaľ je zóna príliš prázdna, zákazník môže mať pocit, že tam bude stredobodom pozornosti, a preto do predajne nevojde. Pokiaľ je preplnená bez usporiadania, odradzuje to zákazníka taktiež, pretože mu neľahčuje vstup do predajne. Je tu dôležité mať na pamäti tiež jeden faktor, ktorý odborník na správanie ľudí v predajniach Paco Underhill nazýva „faktor kontaktov pozadia“. Vypozoroval, že ľudia sa neradi zdržujú na miestach, kde hrozí, že sa o nich neustále budú otierať iní zákazníci. V tranzitnej zóne to môže byť výhoda – ľudia rýchlejšie postupujú dovnútra. Naproti tomu u vystaveného tovaru v predajne to môže znamenať problém, pretože práve tu je dobré zákazníkov zdržať, čo najdlhšie, aby čo najviac



kupovali. Preto je nutné sledovať pohyb zákazníkov po predajni od ich vstupu až po odchod, aby sme zistili, kde je potreba v tomto smere niečo zlepšiť.

- **Predajný priestor** – o predajných priestoroch sa musí premýšľať z hľadiska kvality, prezentácie, podpory predaja, krádeží tovaru a pohybu zákazníkov. Neexistuje žiadny zázračný návod, ako predajňu usporiadať. Treba študovať svoju predajňu a predajňu úspešných konkurentov. Neustálym sledovaním zákazníkov sa dá rýchlo ohodnotiť, čo funguje a čo nie. Schopnosť pozerať sa a vycítiť, čo je dobré, pomôže lepšie ako všetky odborné príručky. Usporiadanie predajného priestoru je známe pod anglickým slovom layout. Každý layout<sup>1</sup> predajne je navrhnutý podľa toho, aký druh tovaru predajňa ponúka, v akej budove sa nachádza, koľko jednotlivých položiek musí vystaviť a pod. Jednoducho sa dá povedať, že existujú štyri základné plány predajne, ktoré obsahuje Príloha č. 3:

- ✓ **Priamy plán** (schéma 1) predajne je výborný layout pre takmer všetky druhy obchodov. Pri tomto layoute môžeme využiť steny i rôzne zákutia predajne. Ide o jeden z najekonomickejších designov predajne.
- ✓ **Diagonálne usporiadanie** (schéma 2) je výborným riešením pre samoobslužné predajne. Jeho výhodou je výborná viditeľnosť, ako pre zákazníka, tak aj pre predavača. Navyše diagonálne usporiadanie núti k ďalšiemu pohybu v rámci predajne.
- ✓ **Tzv. ostrovčekový layout** (schéma 3) je vhodný hlavne pre predajne drahšieho a špeciálneho tovaru. Ide o ekonomicky náročnejší design na obstaranie, nič menej oblú a jemné krivky majú dobrý vplyv na pohyb zákazníka v predajni.
- ✓ **Zmiešaný layout predajne** (schéma 4) zlučuje priamy, uhlopriečkový a ostrovčekový design do veľmi funkčného celku. Layout predajne vedie zákazníka pozdĺž steny okolo regálov naspäť do centra predajne.

- **Propagačné miesta** – nápadité využívanie podpory predaja je nutnosťou. Zaplniť predajňu propagačnými ponukami, predvádzať ľuďom hodnotu ponúk, uľahčiť im, aby ich mohli prijať. Jedno dôležité pravidlo: „Nikdy nenechávajte propagačný stojan alebo inú pomôcku prázdnu!“ Pokiaľ ponúkaný tovar došiel, tak je nutné ho ihneď z predajne odstrániť, aj keby to bolo len na niekoľko hodín. Inak budú zákazníci sklamaní.

Ideálne propagačné miesta sú viditeľné od vchodu, dobre osvetlené, prekypujúce tovarom, dá sa pred nimi dlho stáť, poctivo prezentované, s dobrými popismi a prekvapivé.

---

<sup>1</sup> Layout = celkové usporiadanie predajne

- **Zadná stena predajne** – zadnú stenu môžeme dobre využiť k tomu, aby pritiahla pozornosť zákazníkov a prinútila ich prejsť celou predajňou. Šikovní obchodníci im to uľahčia. Zákazníci prúdia strednou uličkou až k zadnej stene, kde si vyberú tovar, ktorý ich priťahuje, a potom sa musia vrátiť k pokladniam umiestneným blízko vchodu. Vracieť sa strednou uličkou „proti prúdu“ je obvykle neľahké, takže ľudia musia ísť späť krížom krážom medzi vystaveným tovarom a okolo celej rady propagačných ponúk na koncoch políc s tovarom.

- **Pokladňa** – o najlepšom umiestnení pokladní sa vedie mnoho sporov. Popravde povedané, každé z nich má svoje výhody aj nevýhody.

- ✓ V polovici jednej z bočných stien – odtiaľ je vidieť väčšina predajne, fronty sa dajú šikovne organizovať a pokladne nezasahujú do najlepších predajných miest.
- ✓ Po strane vpravo alebo vľavo od vchodu – umožňuje lepšie zdravieť vchádzajúcich zákazníkov, ale pokladňa je priamo v strede priestoru dôležitého pre podporu predaja.
- ✓ V strede predajne – aj keď stredové ostrovčeky môžu narušovať pohľady predajňou, je to dobré riešenie, hlavne v prípade, pokiaľ väčšinu času môžeme mať u pokladne dvoch zamestnancov, z nich každý vidí inú polovicu predajne.
- ✓ U zadnej steny – umiestnenie populárne len preto, že zamestnanci majú bližšie k zázemiu predajne, horšie z hľadiska zdravenia zákazníkov a obľúbené medzi zlodejmi, pretože zamestnanci sú ďaleko od vchodu.

U pokladni nákup končí, nie začína. Preto je dôležité premýšľať a pokladničnú zónu umiestniť tam, kde intuitívne očakávame koniec zákazníkovej misie.

- **Impulzívne nákupy** – nech sa predáva čokoľvek, tak sa v sortimente nájdú veci, ktoré budú zákazníci kupovať na základe náhleho podnetu, hlavne u pokladni. Typickým príkladom sú čokoládové výrobky, odznaky a podobne. Čokoľvek, čo je atraktívne, lacné a má malé rozmery, je dobrým artiklom pre náhly nákup. Túto ponuku je potrebné mierne obmeňovať a okolie pokladne moc neprepĺňať. Niekoľko vhodne zvolených druhov tovaru môže podstatne zvýšiť priemernú hodnotu jedného nákupu. Pre miesta impulzívneho nákupu je vhodné zvoliť teplé farby, ktoré majú väčšiu tendenciu prilákať zákazníkov.

- **Popisy** – je vhodné používať jasné a čitateľné popisy tovaru a vyhnúť sa preplneným výveskám. Zákazníci nemajú čas, ani chuť lúštiť zložité „báječné“ texty. Hlavne na propagačných nápisoch by sa mali prečítať výrazné a pôsobivé informácie behom pár sekúnd.

## STRATÉGIA KONEČNEJ ÚPRAVY TOVARU A JEJ NÁSTROJE

Stratégia konečnej úpravy tovaru na predajnom mieste je známa taktiež pod pojmom merchandising. Slúži k prilákaniu pozornosti zákazníka, alebo na zmenu jeho prístupu, na tú chvíľu nákupného cyklu, keď zákazník stojí fyzicky pred výrobkom alebo pred ponukou služby a musí urobiť rozhodnutie, či to kúpiť, alebo odísť. Koudelka [18] hovorí o merchandisingu takto: „V našom jazyku nemáme odpovedajúci termín, používa sa už relatívne bežne tento anglický výraz a znamená väčšinou spôsob vystavenia tovaru v obchode: spôsob usporiadania obchodu, displeje, materiál POS<sup>2</sup> a podobne. Merchandising má svoje zásady (jednotnosť štýlu, zásadu „vedťe oči“, pohyb) a môže upozorniť spotrebiteľa pri nákupnej akcii aj na iné ponuky. V poslednej dobe sa objavuje koncept maloobchodu ako divadla (obchod je scéna, vystavený tovar herci).“ [15]

Prezentácia tovaru má ako hlavný cieľ a zmysel, čo najúčinnnejšie predstaviť zákazníkovi tovar, pripútať pozornosť k výrobku a podnietiť jeho záujem o kúpu. Jedná sa o akúsi tichú komunikáciu obchodníka a zákazníka. Aby táto komunikácia mala očakávané výsledky, je potrebné pochopiť motivačné faktory, hodnotový systém a potreby zákazníka. [9]

Ciele usporiadania tovaru v maloobchode sa všeobecne označujú 5 E:

- **Exciting** – prezentácia by mala podnecovať zákazníkov záujem,
- **Experimental** – prezentácia by mala pôsobiť neokukaným, novým dojmom,
- **Evocative** – evokovať, vyvolávať asociácie a tým aj záujem o tovar,
- **Enhancing** – pôsobenie by malo zdôrazňovať vlastnosti tovaru,
- **Easy to shop** – uľahčovať nákupné rozhodovanie a nákup samotný. [5]

Za najdôležitejšie výsledky empirického výskumu o správaní zákazníkov v maloobchode možno považovať nasledujúce závery:

- zákazníci dávajú prednosť vonkajším komunikáciám, držia sa vpravo a chodia prevažne proti smeru hodinových ručičiek, tým vzniká „mŕtvý“ stred, v ktorom sa zdržuje len menšia časť zákazníkov,
- zákazníci majú určitý rytmus pohybu – v prvej časti obchôdzky chodia rýchlo, potom spomalia, aby v závere mohli tempo opäť zvýšiť,

---

<sup>2</sup> Point-of-Sale = v okamžiku prodeje

- zákazníci sa pokiaľ možno vyhýbajú obracaniu sa späť, nechodia do rohu miestnosti,
- zákazníci sa orientujú (pozerajú, chytajú) skôr napravo. [21]

Medzi nástroje konečnej úpravy tovaru môžeme zahrnúť týchto päť základných bodov:

### **1. Exteriér predajne**

Ľudské oko je citlivejšie, než by sa zdalo. Vníma podnety z predajne a často sa to deje podvedome. Psychológovia tomu hovoria „modelové prístupy“. Tie pomáhajú kupujúcim určiť, aký typ obchodu to je, ešte predtým, ako doň vstúpia. Exteriér predajne ponúka príležitosť ku komunikácii so zákazníkom, možnosť pozvať ho dovnútra, alebo posilniť žiadanú povesť firmy. Je potrebné pripomenúť, že pokiaľ nemá zákazník s danou predajňou predchádzajúce skúsenosti, ani nepočul žiadne referencie od známych, tak rozhodnutie o návšteve môže vychádzať len z vizuálneho imagu obchodu (jednoducho povedané ide o to, ako obchod vyzerá). Exteriér poskytuje veľké množstvo podnetov. Každá, aj psychologická bariéra alebo prekážka musí byť pokiaľ možno odstránená, alebo aspoň minimalizovaná a vstup do predajne musí byť uľahčený.

### **2. Usporiadanie predajne (tok zákazníkov)**

Tok zákazníkov môže byť smerovaný do predajne prostredníctvom zvýšenej pozornosti, venovanej vnútornému usporiadaniu. Pohyb zákazníkov môže byť predpovedaný modelovými otázkami typu „keby bol zákazník tu, v obchode, kam by asi šiel?“ Toto všetko je dôležité, lebo všeobecne platí, že pokiaľ nie sú veci na správnom mieste, tak sa nepredajú. Svetlá, znaky, fotografie, softwarové balíky a dokonca i populárne produkty ako veci dennej potreby, môžu zákazníkovi pomôcť nakúpiť po celom obchode – čím viac vidí, tým viac kúpi.

### **3. Rozsah úpravy tovaru**

Keď už zákazník vojde do obchodu, je vystavený mnohým predajným podnetom, ktoré nikdy nie sú neutrálne. Výrazné produkty sú umiestnené na strategických miestach. Väčšie predajné reťazce používajú softwarové balíky pre návrh rozmiestnenia tovaru, aby sa zaistilo správne umiestnenie predaný produkt, či značku. Niektorí predajcovia preferujú umiestnenie tovaru vlastných značiek vedľa tovaru vyhlásených značiek, obvykle po ľavej strane (pretože západný človek je zvyknutý čítať zľava doprava, a preto si najskôr všimne ich vlastné značky). Umiestnenie výrobku jednak na predajnej ploche, a jednak vo vzťahu k zornému uhlu očí sú dva hlavné faktory účinnosti prezentácie. S ohľadom na schopnosti zákazníka na mieste vnímať prezentovanú ponuku je možné vertikálne dané miesto rozdeliť na tieto zóny:

- ✓ zóna zorného uhlu očí (110 až 60 cm) ako najatraktívnejšia zóna,
- ✓ zóna vo výške rúk,
- ✓ zóna dolná (prízemie),
- ✓ zóna horná (horná polička regálu). [21]

#### 4. Vystavený tovar na mieste predaja - podpora predaja

Do podpory predaja môžeme zahrnúť aktivity, ktoré stimulujú predaj výrobkov prostredníctvom dodatočných podnetov. Snaží sa podať informácie o produkte a zároveň ponúka stimul, obvykle finančný. Zaradenie do losovania o hodnotné ceny, rôzne typy súťaží, zbieranie kupónov, rôzne darčkové predmety, bonusy, zľavy a pod. robia nákup pre zákazníka atraktívnejší. Zákazník tak má pocit, že získal niečo akoby zadarmo. Propagačné predmety by mali byť aj nástrojom komunikácie so zákazníkom, nielen nástroj podpory predaja. Je žiaduce, aby boli vyberané s ohľadom na konkrétne skupiny, ktoré chceme osloviť.

Spôsoby podpory predaja:

- **Reklama v skúšobných kabínkach** – lacné, ľahké a vynikajúce: reklama v skúšobných kabínkach v predajni. Zákazníci v nich majú veľa času na čítanie a sú vnímaví. Prednostne je dobré vyskúšať reklamu na odevné doplnky.
- **Vernostné programy** – Richard Hammond vo svojej knihe Chytré vedená prodeja píše (2005), že neverí, že zákazníci budú loajálni k prehnaným špeciálnym ponukám, časopisom, ktoré im väčšina vernostných programov ponúka. Zákazníci sú podľa neho verní príjemnej a prívetivej obsluhu, poctivým cenám a príjemným miestam, ale nie plastickým kartám.
- **Zákazník získava zákazníka** – môžeme ponúkať zákazníkovi darčeky, napríklad poukážky na tovar, keď odporučia predajňu niekomu ďalšiemu, kto si v nej niečo potom kúpi. Stačí k tomu natlačený kupón, ktorý dáme každému zákazníkovi zároveň s pokladničným blokom. Zákazník ho vyplní a dá svojmu známemu či priateľovi.
- **Prieskumy** – pýtať sa na názor zákazníkov, ale môže to byť zároveň využité ako nástroj pre podporu predaja. Pokiaľ existuje databáza zákazníkov, pripravíme prieskum a rozpošleme im ho. Pripojíme ako poďakovanie poukaz na zľavu v predajni. Zákazníkovi tak pripomenieme, že sme tu, že nám záleží na ich spokojnosti a dávajme im navyše dôvod prísť nakúpiť k nám do predajne.

- **Návšteva známej osobnosti** – úspech s pozvaním známej osobnosti do predajne môže fantasticky zvýšiť návštevnosť. Nemusí to byť vždy tak drahé, ako by sme si predstavovali. Výhodné v tomto smere môže byť, keď takáto osobnosť býva niekde vo okolí. S udalosťou dopredu oboznámime zákazníkov a aj miestne noviny.
- **Súprava tovaru** – ide o variantu systému „kúpte jeden, dostanete druhý zdarma“. Používa sa obvykle u tovaru s rýchlym obratom. Pribaľuje sa jeden kus iného druhu tovaru alebo jeden kus toho istého druhu tovaru zdarma. Je to možnosť, ako sa zbaviť zásob, ktoré idú pomalšie na odbyt, a zároveň zákazníci budú mať radosť.
- **Darčekový poukaz** – je podpora predaja veľmi podobná zľave na budúci nákup, s výnimkou normálnych darčekových poukazov použiteľných kedykoľvek. Zákazníci považujú poukážky skôr za peniaze, takže miera návratnosti a taktiež náklady budú o trochu väčšie.
- **Výpredaje** – a nakoniec tá najsilnejšia podpora predaja: zákazníci milujú výpredaje. Prekontrolovať cenníky, nahovoriť svojich dodávateľov, robiť nátlak na marketingový tím vedenia firmy, sťahovať k sebe dopredávaný tovar, nech ide o tohtoročné alebo zvyšky z minulého roku, a psychicky spracovávať svojich zákazníkov. Výhodný nákup ich priláka, prinúti ich viac utrácať a znovu ich bude lákať späť. [12]

## 5. Zvukové efekty a vôňa

Zvukové efekty vo vnútri obchodu môžu byť použité pre rôzne oznamy (napríklad môžu upozorniť zákazníkov na prebiehajúce špeciálne ponuky), môžu vyladiť atmosféru (napríklad potlesk divákov z video plôch v obchode so športovými potrebami), prispieť k uvoľneniu zákazníka alebo ho môžu stimulovať, aby sa pohyboval rýchlejšie (pomocou rôzne zvolených typov hudby). K zmene nálady a chovania zákazníka sa používajú aj vône. Názory a nálady zákazníkov sa dajú meniť prostredníctvom extrémne malého množstva určitých vôní.

## 3.3 MYSTERY SHOPPING AKO NÁSTROJ HODNOTENIA IMAGU PREDAJNE

Čo si môžeme pod pojmom mystery shopping predstaviť? Z anglického slova „mystery“ – tajný, mysteriózny, to nie je práve najjasnejšie vysvetlenie. Keď si však zoberieme jeho nemecký ekvivalent „der Scheinkauf“, čo v doslovnom preklade znamená predstieraný nákup, tak sa dostávame oveľa bližšie ku skutočnej podstate.

Mystery shopping všeobecne znamená výskumnú techniku, ktorá pomocou simulovaných nákupov meria celkovú kvalitu zákazníckeho servisu (odborné znalosti predajcov, komunikačné a predajné schopnosti, profesionalitu správania predajcov) a ďalšie faktory ovplyvňujúce predaj (exteriér a interiér predajného miesta, čakacia doba a organizácia predaja). Vyškolená osoba sa v praxi vydáva za terajšieho alebo potenciálneho klienta, ktorý ma záujem o služby či konkrétnu ponuku firmy, a pritom podľa dopredu daných kritérií posudzuje parametre jednania zamestnancov i parametre prostredia a neskôr zistené skutočnosti zaznamenáva do štandardizovaného dotazníku tzv. záznamového archu. [39]

Management spoločnosti má vďaka tomuto možnosť vidieť skutočnú úroveň poskytovaných služieb a často prijíma zásadné opatrenia, ktoré môžu viesť k zvýšeniu konkurencieschopnosti a posilneniu imagu proklientsky orientovaných spoločností.

Medzi techniky mystery shoppingu môžeme zaradiť:

- **Mystery visit** – hodnotenie predajne (vybavenie, vystavenie produktov, výklady...) a hodnotenie obsluhy (plnenie procesov a štandardov, vzhľad a chovanie, priateľskosť, poradenské schopnosti, doba čakania na obsluhu...)
- **Mystery call & mystery e-mail** – doba odpovedania na call/e-mail, plnenie procesov, dostupnosť, zvládanie sťažností, spätné volanie zákazníkom.
- **Mystery nákupy** – ponuka doplnkových služieb/produktov, zľavy, plnenie predpísaného postupu, budovanie vzťahu so zákazníkom, balenie, zákaznícky klub.
- **Mystery delivery** – včasnosť doručenia, kontakt s predstihom, kontrola identity zákazníka, neporušenosť zásielky, priateľskosť a ústretovosť.
- **Mystery reklamácie a vrátenie tovaru** – rýchlosť a spôsob vybavenia reklamácie, vrátenie peňazí, ústretovosť komunikácie, prístup u neoprávnených reklamáciách. [41]

Z metodologického hľadiska je efektívny mystery shopping kombináciou kvantitatívnej a kvalitatívnej analýzy. Z kvantitatívneho hľadiska je možné sledované parametre porovnávať použitím odpovedí typu áno/nie, prípadne škálových odpovedí. Na základe týchto odpovedí sa dajú vyhodnotiť jednotlivé indexy a celkový index kvality poskytovaných služieb. Kvalitatívny pohľad sa zakladá na otvorených otázkach a možnosti osobných komentárov, čím mystery zákazník prikladá svoj subjektívny pohľad. [39]

### **3.3.1 História mystery shoppingu**

Metóda mystery shoppingu sa začala využívať v 40. rokoch 20. storočia v USA v obchodných reťazcoch hlavne k tomu, aby sa zabránilo krádežiam zo strany zamestnancov. Ako nástroj poctivosti, či lojality zamestnancov si mystery shopping svoju funkčnosť zachováva dodnes. Ďalšie možnosti využitia mystery shoppingu sa začalo rozvíjať v 90. rokoch 20. storočia v dôsledku postupného vyrovnávania konkurenčného prostredia v oblasti produktovej ponuky. V súčasnosti je tak mystery shopping častejšie zameraný na komplexné sledovanie prístupu firmy k zákazníkom a zahŕňa overovanie predajných postupov, sledovanie štandardov zákazníckeho servisu, a to nielen vo vlastnej firme, ale taktiež v konkurenčných firmách. [40]

### **3.3.2 Prínosy mystery shoppingu**

Keď je mystery shopping uskutočňovaný kontinuálne a pokiaľ je doprevádzaný efektívnym školením, potom je výsledkom objektívneho zlepšenia zákazníckeho servisu. Medzi hlavné prínosy patrí zvýšenie spokojnosti a lojality zákazníkov, čo prispieva k upevneniu pozície na trhu. Zároveň mystery shopping prispieva k väčšej spokojnosti zamestnancov, ktorí od svojho zamestnávateľa dostávajú užitočné rady a postupy, ako zlepšiť svoju prácu a tým dosiahnuť lepších výsledkov. Jednoducho povedané, mystery shopping by sa mal stať štandardným nástrojom pre spoločnosti z oboru, pre ktoré je charakteristická veľká konkurencia s dôrazom na zákaznícky servis.

Pomocou metódy mystery shopping môžeme:

- popísať úroveň kvality poskytovaných služieb, respektíve porovnať skutočný stav so stanovenými štandardmi (napr. dodržovanie firemnej kultúry, plnenie zmluvných štandardov u partnerských predajní a pod.),
- stanoviť spôsoby ako priblížiť služby ideálnym predstavám zákazníka,
- identifikovať slabé stránky predaja, t.j. odhaliť nedostatky objavujúce sa napríklad v správaní personálu alebo v predajných postupoch a to hneď na začiatku ich vzniku,
- vyhodnocovať výkony jednotlivých predajcov, lokalít, regiónu,
- sledovať v danej oblasti vývoj a zmeny kvality poskytovaných služieb počas určitého časového obdobia,
- objektívnejšie hodnotiť zamestnancov,
- monitorovať exteriér a interiér miesta predaja a zlepšovať jeho vzhľad. [39]



## 4 METODIKA ZHROMAŽĎOVANIA DÁT

Pri analýze konkurencie prievidských maloobchodov predávajúcich športové potreby, som čerpala informácie z primárnych a sekundárnych dát. Primárne dáta som získala prostredníctvom špecifickej marketingovej techniky založenej na simulovanom nákupe trekingových topánok tzv. mystery shopping, pomocou sémantického diferenciálu a zároveň aj pozorovaním. Sekundárne dáta boli čerpané z dostupnej tlače, odbornej literatúry a internetových stránok. Celá kapitola o metodike výskumu je rozdelená do dvoch častí, a to na prípravnú a realizačnú fázu.

### 4.1 PRÍPRAVNÁ FÁZA

V tejto fáze bol stanovený cieľ a obsah výskumu, rozpočet, časový harmonogram, záznamový arch a podklad pre sémantický diferenciál. Taktiež bol navrhnutý špeciálny scenár, ktorý je v bežnej praxi nazývaný ako mystery story.

#### **CIEĽ VÝSKUMU**

Hlavným cieľom výskumu bolo podrobne analyzovať situáciu maloobchodných predajní na trhu športových potrieb v meste Prievidza, ktoré majú v ponuke trekingové topánky (viď Príloha č. 8) a zhodnotiť úroveň ich predaja. Analýza bola zameraná na nákupnú atmosféru, na schopnosť personálu oboznámiť zákazníka s vlastnosťami trekingových topánok a v konečnom dôsledku na samotný dojem z predajného rozhovoru. Ďalším cieľom bolo zistiť, ako vnímajú zákazníci maloobchodnú predajňu DUDA šport - jej image, jednoducho povedané, ako vyzerá predajňa v ich očiach.

#### **OBSAH VÝSKUMU**

Obsah výskumu možno rozdeliť do 3 častí:

**1. pozorovanie** – najprv bolo potrebné uskutočniť predvýskum, na základe ktorého som získala potrebné informácie k ďalším krokom výskumu.

**2. mystery shopping** – prostredníctvom získaných informácií pozorovaním bol vytvorený záznamový arch, ktorý je rozdelený do 5 oblastí skúmajúcich image predajne. Jedná sa o:

- ✓ sortiment,
- ✓ doplnkové služby,
- ✓ referenčné skupiny,

- ✓ personál (personál všeobecne, predajné, komunikačné a odborné schopnosti),
- ✓ predajňa (exteriér a interiér).

**3. sémantický diferenciál** – je nástroj pomocou ktorého zistíme, ako vnímajú zákazníci image maloobchodnej predajne DUDA šport.

### **ZÁZNAMOVÝ ARCH**

Záznamový arch bol vytvorený pre účely hodnotenia jednotlivých maloobchodných predajní ponúkajúcich trekingové topánky. Arch je rozdelený do 5 hlavných častí, ktoré skúmajú sortiment trekingových topánok, doplnkové služby, referenčné skupiny, exteriér a interiér predajne a nakoniec samotný personál, ako najdôležitejší element predaja. Záznamový arch bol vytvorený na základe teoretických východísk a predvýskumu, ktorý bol uskutočnený mnou, autorkou, v dvoch náhodne vybraných obchodoch. Vytvorením záznamového archu sa vytvoril akýsi štandard, ktorý museli spĺňať všetky skúmané maloobchodné predajne. V záznamovom archu sú uvedené možnosti áno/nie, škálové odpovede a taktiež možnosti otvorenej odpovede u každej analyzovanej časti. Tento záznamový arch je uvedený v Príloha č. 5.

Štruktúra otázok v záznamovom archu:

- ✓ 128 otázok typu áno/nie,
- ✓ 14 otázok s možnosťou otvorenej odpovede,
- ✓ 5 otázok so škálovou možnosťou odpovede.

### **SCÉNAR MYSTERY SHOPPINGU ALEBO TZV. MYSTERY STORY**

Mystery shopper navštívi dopredu určené predajne v roli fiktívneho zákazníka, ktorý sa bude zaujímať o nákup trekingových topánok. Fiktívny zákazník je človek, ktorý rád chodí do hôr, na výlety s rodinou a známymi a potrebuje si kúpiť trekingové topánky, pretože ide na dovolenku do Vysokých Tatier. Utajený zákazník v komunikácii s personálom nespomína žiadne parametre ani vlastnosti topánok, ale čaká, že mu to vysvetlí personál predajne. Je to človek, ktorý nie je moc informovaný a nemá prehľad, ktoré trekingové topánky sú pre neho vhodné. Potrebuje zistiť, čo najviac informácií o vlastnostiach, parametroch, ponúkaných alternatívach, cenách a kvalite. Mystery shopper si pred vstupom všíma okolie a zameriava sa na obsah otázok zo záznamového archu. Po vstupe do predajne si postupne prezerá interiér, správanie personálu, pokúsi sa nájsť umiestnenie trekingových topánok a prechádza sa po predajni dovtedy, kým ho neosloví personál na predajni. Doba čakania, kým mystery shoppera osloví predajný personál je dôležitá. Stačí odhadnúť približný čas čakania.

Formulácia prvej vety musí byť vždy rovnaká: „Mal/a by som záujem o trekingové topánky, môžete mi nejaké odporučiť?“ Zákazník nemá poňatia aké parametre potrebuje, o trekingových topánkach nemá žiadne informácie a ide ich kupovať prvýkrát. Takže aj kladenie otázok sa poberá takým smerom, aby utajený zákazník z predávajúceho personálu dostal čo najviac odpovedí a samozrejme že sa pridíža záznamového archu, aby pokryl všetky otázky a po ukončení mystery shoppingu mohol na ne následne odpovedať. Počas celého rozhovoru utajený zákazník nesmie dať ani náznak toho, že nie je skutočný zákazník, ale iba „herec“ a personál nesmie mať nejaké pochybnosti o jeho skutočnom záujme. Po zodpovedaní na všetky naše otázky poďakuje za ochotu, a odchádza s tým, že si to ešte potrebuje rozmyslieť a poradiť sa s nejakým známym, ktorý je tejto problematiky znalý. Po opustení predajne si získané informácie zapíše do záznamového archu.

### **SÉMANTICKÝ DIFERENCIÁL**

Jednou z často používaných metód merania imagu je práve sémantický diferenciál. V tomto meraní je vo vzťahu k zisťovaniu komponentov imagu zostavená rada 20 protikladných pojmových dvojíc, ktoré sú usporiadané na 7-stupňovej škále, pričom štvrtý stupeň predstavuje ambivalentnú hodnotu. Výber bipolárnych adjektív je daný cieľom šetrenia. Pri vyhodnotení sú pojmy usporiadané tak, že na ľavej strane sú všetky pozitívne, na pravej strane zas všetky negatívne pojmy. Celý postup hodnotenia sa zakresľuje a vzniká polaritný profil.

### **ROZPOČET VÝSKUMU**

**Tab. 2: Rozpočet výskumu**

POLOŽKA	CENA V EURÁCH
Cestovné	15
Reprografické služby (kopírovanie, tlačenie)	5
Kancelárske potreby (papier, perá)	2
Občerstvenie (káva, čaj, čokoláda)	10
Odmena mystery shopperom (5 ks)*	50
<b>Spolu</b>	<b>82</b>

Zdroj: Spracované autorkou

\*Odmena pre mystery shoppera bola viac menej symbolická, keďže sa jednalo o známych a priateľov, ktorí boli ochotní za túto odmenu uskutočniť utajené návštevy v obchodoch.

### ČASOVÝ HARMONOGRAM VÝSKUMU

Celý výskum prebiehal od decembra 2008 do marca 2009. V nasledujúcej tabuľke sú rozpísané jednotlivé fázy výskumu a aj približná doba trvania každej z nich.

Tab. 3: Harmonogram výskumu

PORADOVÉ ČÍSLO	OBSAH FÁZE	DOBA TRVANIA
1. fáza	Stanovenie cieľov výskumu	2 dni
2. fáza	Predvýskum - pozorovanie	1 týždeň
3. fáza	Preškolenie všetkých mystery shopperov	1 týždeň
4. fáza	Zber dát - práca mystery shopperov v teréne	1 mesiac
5. fáza	Zber dát – sémantický diferenciál	2 týždne
6. fáza	Spracovanie zhromaždených dát	2 týždne
7. fáza	Analýza dát	2 týždne
8. fáza	Interpretácia výsledkov	2 týždne
9. fáza	Záverečné vyhodnotenia a odporúčenia	1 týždeň

Zdroj: Spracované autorkou

### PLÁN VÝSKUMU

Výberovým súborom pre uskutočnenie mystery shoppingu boli všetky maloobchodné predajne ponúkajúce trekingové topánky, ktoré sa nachádzajú v meste Prievidza. Boli to nasledujúce predajne, ktoré postupne navštívilo 5 mystery shopperov:

Tab. 4: Skúmané maloobchodné predajne so športovým tovarom v Prievidzi

NÁZOV PREDAJNE	SÍDLO PREVÁDZKY
DUDA šport	Námestie Slobody 1, Prievidza
X-šport	Matice Slovenskej 1, Prievidza
Outdoor u maca	Nová 6, Prievidza
OK šport	Gustáva Švéniho, Prievidza
RADO šport	Bojnická 24, Prievidza

Zdroj: Spracované autorkou

Výberovým súborom pre výskum pomocou sémantického diferenciálu bolo 100 respondentov, nakupujúcich a práve sa nachádzajúcich v predajni DUDA šport. K výberu respondentov bola použitá nereprezentatívna technika, a to technika vhodného úsudku (ľudia priamo v predajni) a technika vhodnej príležitosti (osoby, ktoré sú ochotné so mnou spolupracovať).

## **4.2 REALIZAČNÁ FÁZA**

Realizácia výskumu formou mystery shopping bola uskutočnená v mesiaci február 2009, pričom bolo spolu uskutočnených 25 návštev – 5 mystery shopperov navštívilo 5 predajní. Každý utajený zákazník navštívil jednu predajňu jedenkrát. Dôležité bolo aby danú predajňu nenavštívili v ten istý deň dvaja zákazníci. Takto som chcela zabrániť odhaleniu, pretože by sa mohlo zdať personálu na predajni podozrivé správanie mystery shopperov, ktorí mali v ten istý deň rovnaký záujem s rovnakými požiadavkami a s rovnakým správaním a spôsobom kladenia otázok. Z čias pôsobenia v športovej predajni DUDA šport viem, že je nízka pravdepodobnosť, žeby v jeden deň navštívili predajňu dvaja zákazníci rovnako sa chovajúci a k tomu ani jeden z nich nič nekúpi (trekingové topánky sú skôr príležitostným nákupom).

Realizácia výskumu pomocou sémantického diferenciálu sa uskutočnila v mesiaci marec 2009, trvala približne 2 týždne. Dotazník bol vyplnený zákazníkmi, ktorí sa nachádzali v predajni DUDA šport a ktorí boli ochotní odpovedať na otázky v dotazníku.

### ***SPÔSOB ZHROMAŽĎOVANIA, SPRACOVANIA A ANALÝZY DÁT***

Prvou fázou zberu dát bol môj osobný predvýskum, ktorý som zrealizovala na dvoch náhodne vybraných maloobchodných predajniach v Prievidzi. Na základe tohto pozorovania a dojmu z navštívených predajní som zostavila záznamový arch a sémantický diferenciál (viď Príloha č. 4 a Príloha č. 5).

Druhá fáza spočívala vo výškolení mystery shopperov. Jednalo sa o ľudí, ktorí boli mojimi známymi a priateľmi, takže komunikácia s nimi bola bezproblémová. Oboznámila som ich so všetkým, čo si potrebujú vyskúšať a snažili sme sa nielen o teoretické vysvetľovanie, ale aj o názorné ukážky, ktoré boli príjemným spestrením nášho „školenia“. V rámci tejto fázy si každý z nich vyskúšal, ako to asi bude vyzeráť v skutočnosti – išlo o tzv. pilotný mystery shopping, ktorý ich mal otestovať a hlavne donútiť, aby si uvedomili prípadne chyby, ktorým sa budú už pri utajenej návšteve „naostro“ vyhýbať.

Tretia fáza je už samotný zber dát v teréne. Mystery shopperi navštívili predajne, dôkladne po každej návšteve vyplnili záznamový arch, do ktorého okrem odpovedí na jednoduché otázky áno/nie pridali

aj svoje vlastné postrehy, nápady a odporúčenia. Ako už bolo spomínané, tak utajený zákazník nemohol navštíviť tú istú predajňu dvakrát, aby nedošlo k prípadnému odhaleniu.

Štvrtá fáza predstavovala zber podkladov na vyhodnotenie image predajne pomocou sémantického diferenciálu. Dotázaných bolo 100 zákazníkov, ktorí odpovedali na otázku: „Aká je podľa Vás predajňa DUDA šport?“.

Poslednou fázou realizácie výskumu bolo zhromaždenie záznamových archív od všetkých mystery shopperov a následné vyhodnocovanie. A taktiež hodnotenie dát získaných zo sémantického diferenciálu. Analýza získaných dát bola spracovaná pomocou softvéru SPSS 16.0 a Microsoft Excel 2007. Výstupy z týchto programov sú prehľadné tabuľky a grafy, ktoré dopĺňujú text v kapitole Analýza konkurencie a taktiež sú súčasťou príloh.

## **METODIKA VÝPOČTU**

### **1. pre mystery shopping**

V rámci vyhodnocovania metódy mystery shopping boli stanovené tzv. váhy vplyvu pre každú sledovanú kategóriu. Bol určený pomer, medzi jednotlivými faktormi tvoriacimi image predajne, ktorý má definovať, aký vplyv má mať ten daný faktor na konečnom výsledku. Tieto „váhy vplyvu“ boli stanovené na základe vlastných skúseností z pôsobenia v maloobchodnej predajni so športovými potrebami a dohodnuté aj po konzultácii s managementom predajne DUDA šport.

Výsledné váhy pre jednotlivé zložky imagu predajne:

**Sortiment ..... 18 %**

**Služby ..... 15 %**

**Referenčné skupiny ..... 12 %**

**Personál ..... 35 %**

**Predajňa ..... 20 %**

Vyhodnotenie obsahovalo výpočet **koefficientu percentuálnej úspešnosti**, kde je vidieť v akých oblastiach sú jednotlivé predajne „vítazi“ alebo „porazení“:

$$k = \frac{\sum_i x_i}{\sum_i x_i^{max}} \times 100 \quad (4.1)$$

**k** ... koefficient percentuálnej úspešnosti,

$x_i$  ... počet bodov i-tej kategórie,

$i$  ... daná kategória,

$x_i^{max}$  ... maximálny počet v i-tej kategórii.

Pre výpočet celkovej kvality bolo potrebné najskôr vypočítať **indexy kvality jednotlivých faktorov**:

$$I_i = w_i \times \bar{X}_i \quad (4.2)$$

$I_i$  ... index kvality i-tej kategórie,

$w_i$  ... váha i-tej kategórie,

$i$  ... daná kategória,

$\bar{X}_i$  ... priemer bodov v i-tej kategórii.

Celková kvalita bola následne vyjadrená **celkovým indexom kvality**, ktorý zohľadňuje vplyv jednotlivých faktorov na konečnom výsledku:

$$I_{all} = \sum_i I_i \quad (4.3)$$

$I_{all}$  ... index celkových kategórií,

$i$  ... daná kategória,

$I_i$  ... index kvality i-tej kategórie.

$$I_{all} = I_s + I_{rs} + I_{per} + I_{pre} + I_{ds} \quad (4.4)$$

$I_{all}$  ... index celkových kategórií,

$I_s$  ... index kvality sortimentu,

$I_{rs}$  ... index kvality referenčných skupín,

$I_{per}$  ... index kvality personálu,

$I_{pre}$  ... index kvality predajne,

$I_{ds}$  ... index kvality doplnkových služieb.

Pri analýze dát bola uskutočnená segmentácia utajených zákazníkov a na základe tohto boli rozdelení do dvoch skupín: kritický zákazníci a umiernený až ľahostajní zákazníci. Rozdelenie bolo na základe otázky o tom, ako celkovo hodnotili návštevu predajne. Kritický zákazníci sú tí, ktorých priemerné hodnotenia zo všetkých 5 návštev boli vyššie ako hodnota 2 vrátane. Umiernení alebo až ľahostajní zákazníci boli takí, ktorých sa priemerné známky pohybovali do priemernej hodnoty 2.

## 2. pre sémantický diferenciál

Čo sa týka metodiky vyhodnocovania sémantického diferenciálu, zozbierané údaje boli vyhodnotené pomocou **aritmetického priemeru** pre každú jednu položku diferenciálu:

$$\bar{x}_i = \frac{\sum_i^n x_i}{n_i} \quad (4.5)$$

$\bar{x}_i$  ... aritmetický priemer i-tej kategórie,

$x_i$  ... počet bodov i-tej kategórie,

$n_i$  ... počet pozorovaní i-tej kategórie,

$i$  ... daná kategória.

### **PROBLÉMY VZNIKNUTE PRI REALIZÁCII MYSTERY SHOPPINGU**

Na záver tejto kapitoly je ešte potrebné spomenúť problémy, ktoré vznikli pri realizácii mystery shoppingu. Nejednalo sa o nejaké veľké a zásadné problémy, ktoré by mohli narušiť celkový priebeh výskumu a ovplyvniť prípadne znehodnotiť jeho vypovedaciu schopnosť.

Ide hlavne o tieto problémy:

- ✓ Každý mystery shopper má iný pohľad na problematiku, čo síce môže byť prínosom, ale v prípade radikálnych rozdielných pozorovacích schopností to spôsobuje problém, a tým sa môže narušiť vypovedacia schopnosť výskumu.
- ✓ Ďalší problém sa týka otvorených otázok, čiže kvalitatívnej časti výskumu, kde je vidieť značnú obmedzenú vyjadrovaciu schopnosť utajených zákazníkov.
- ✓ Hlavným problémom bola neochota zo strany personálu. Spočiatku som sa obávala tzv. supieho efektu (to znamená, že hneď po vstupe do predajne sa na vás vrhne personál s otázkou: „Čo si prajete?“), ale opak bol pravdou, z čoho pramenilo nemilé sklamanie.



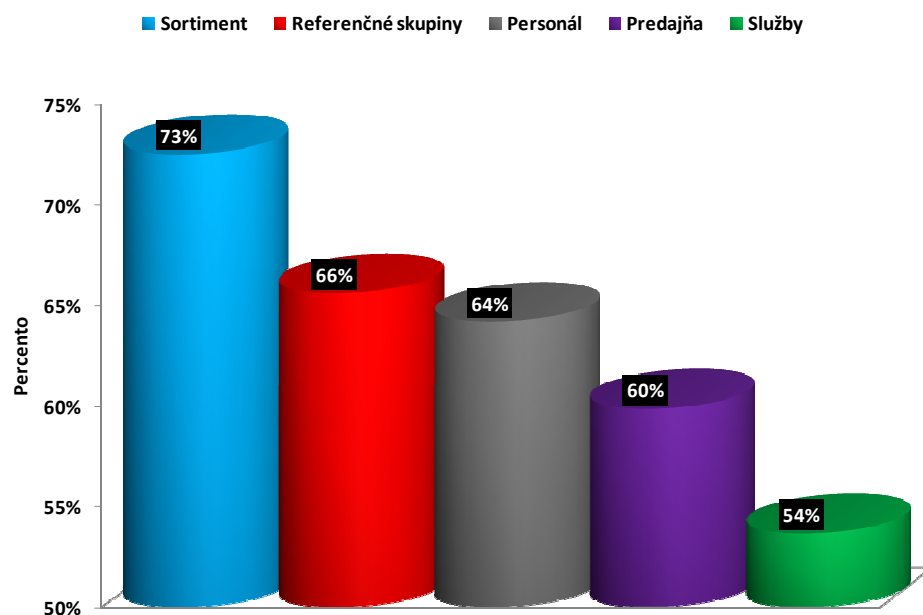
## 5 ANALÝZA KONKURENCIE

Táto kapitola je zameraná na analýzu výsledkov získaných z výskumu, ktorý bol uskutočnený formou mystery shoppingu a pomocou nástroja tzv. sémantického diferenciálu. Najprv budú analyzované jednotlivé kritéria v rámci imagu maloobchodnej predajne, potom budú hodnotené sledované maloobchodné predajne a posledná podkapitola bude obsahovať analýzu vnímania imagu predajne DUDA šport jeho zákazníkmi.

### 5.1 ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ IMAGE

Pri pohľade na celkovú percentuálnu úspešnosť jednotlivých kritérií podieľajúcich sa na image predajne je zjavné, že najväčší úspech zaznamenal sortiment. Podľa mystery shopperov práve v oblasti sortimentu majú predajne najväčšiu silu. Či sa to už týka hĺbky, šírky alebo dĺžky sortimentu, tak túto kategóriu možno považovať za najvyváženejšiu. S väčším odstupom skončili referenčné skupiny. Personál dosiahol 64%-nú úspešnosť, čo je pomerne vysoké percento, ale na príčinu umiestnenia až na tretej pozícii sa pozrieme bližšie ďalej, kde sa budeme podrobnejšie zaoberať postupne všetkými faktormi imagu predajne. Kategória predajňa skončila na predposlednej pozícii pred službami. Práve doplnkové služby, ktoré majú dotvárať konečný efekt z predaja sa umiestnili najhoršie. Dôvodov je určite veľa - od absencie webových stránok a predaja cez e-shop až po rôzne darčekové poukážky.

Graf 5: Celková percentuálna úspešnosť jednotlivých kritérií image predajne

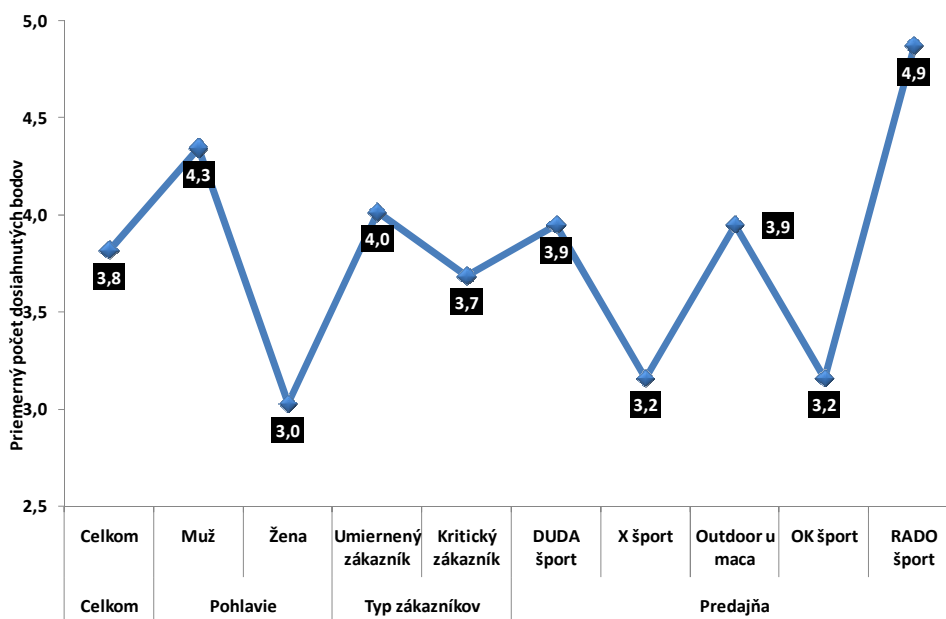


Zdroj: Spracované autorkou

### 5.1.1 Sortiment výrobkov

Čo si predstaviť pod pojmom sortiment výrobkov? Sledovaná bola šírka, hĺbka a dĺžka sortimentu, jeho cena, značka a viditeľnosť umiestnenia. Najlepšie na tom je RADO šport. Jediné, čo je podľa mystery shopperov nedostačujúce je, že sa im cenová relácia zdala trochu privysoká. Toto môže byť spôsobené aj tým, že predajňa sa nachádza vo frekventovanej časti mesta, a budova v ktorej je predajňa umiestnená je dvojposchodová, a tým pádom aj mesačné nájomné je vysoké, čo sa odzrkadľuje vo vyššej cene výrobkov. Zvyšok bol ohodnotený jedine pozitívne, aj z pohľadu množstva značiek trekingových topánok. Dokonca ku každému páru zakúpených topánok pridávajú malý impregnačný sprej zadarmo. Ako druhé najlepšie predajne v oblasti ponúkaného sortimentu sú DUDA šport a Outdoor u maca. Predajňa DUDA šport ponúka sortiment v dvoch značkách, a to Lytos a Nadir. Ale nemajú dostatočnú hĺbku – z každého vzoru je len jedna farebná kombinácia. Občas by sa hodilo mať aspoň dve farebné kombinácie aj z toho dôvodu, že nie každému sa daná farba páči a hlavne ženám toto nemusí vyhovovať. Samozrejme, že túto skutočnosť nemôžeme ovplyvniť, keď výrobca vyrába trekingové topánky len v jednej farebnej kombinácii. Outdoor u maca ponúka viac druhov značiek trekingových topánok, keďže je to obchod zameraný výhradne na outdoorové produkty. Ako najhoršie predajne z pohľadu sortimentu trekingových topánok vyšli X šport na Rozvoji a OK šport. Predajňa X šport ponúka rovnaké značky ako aj DUDA šport, ale napriek tomu nemá dostatočnú šírku sortimentu, a tak isto topánky sa nenachádzajú na moc viditeľnom mieste. Podobne je na tom aj OK šport, aj napriek tomu, že trekingové topánky možno nájsť hneď pri vstupe a majú im venovanú skoro celú stenu, tak mystery shopperom sa nepáčil malý výber – jednak šírka, ale aj hĺbka sortimentu a dvaja zákazníci uviedli, žeby si nedokázali v tejto predajni vôbec vybrať.

Graf 6: Priemerný počet dosiahnutých bodov v kategórii „Sortiment“

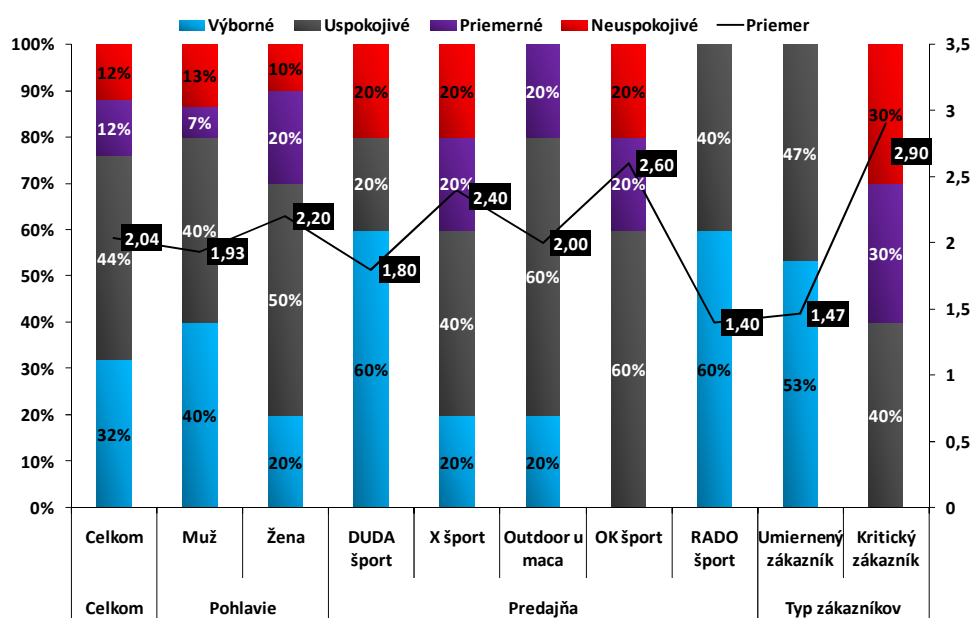


Zdroj: Spracované autorkou

Pri pohľade na Graf 6 môžeme pozorovať vývoj priemerných bodov dosiahnutých v kategórii sortiment z hľadiska celkového, pohlavia, typu zákazníka a predajne. Muži sa prejavujú ako spokojnejší zákazníci, našli všetko čo potrebovali a tak isto šírka, dĺžka a aj hĺbka sortimentu bola podľa ich predstáv. Zatiaľ čo ženy udelili menej bodov možno aj z dôvodu, že sa v tejto problematike moc neorientujú a trekingové topánky berú len ako príležitostnú obuv, v ktorej sa nebudú prechádzať každý deň a sú rady, že je menší výber topánok a majú tým pádom menšiu dilemu výberu. Segmentácia zákazníka nám priniesla tak isto zaujímavé zistenie v tom zmysle, že sa potvrdilo, že umiernení zákazníci sú voči predajcom tolerantnejší a udeľovali väčší počet bodov ako kritický zákazníci, ktorý zväčša hodnotia a všetko vnímajú negatívnejšie. Nakoniec je tu vidieť členenie podľa jednotlivých predajní ponúkajúcich trekingové topánky. RADO šport s veľkým náskokom vedie v počte dosiahnutých priemerných bodov. Naopak prepad zaznamenali dve predajne – OK šport a X šport, ktoré sa dostali dokonca pod hranicu celkového priemeru. Príčinou týchto negatívnych hodnotení môže byť, že OK šport ponúka len jednu značku trekingových topánok, a to značku REICHLE. X šport ponúka síce dve značky – LYTOS a NADIR, ale nemá viac farebných kombinácií.

V závere mali mystery shopperi určiť na stupnici od 1=výborné do 5=nedostatočné, ako by celkovo ohodnotili predajňu z pohľadu sortimentu. Frekvencie odpovedí spolu s priebehom priemernej hodnoty ukazuje Graf 7.

**Graf 7: Frekvencie a priemer spokojnosti so sortimentom**

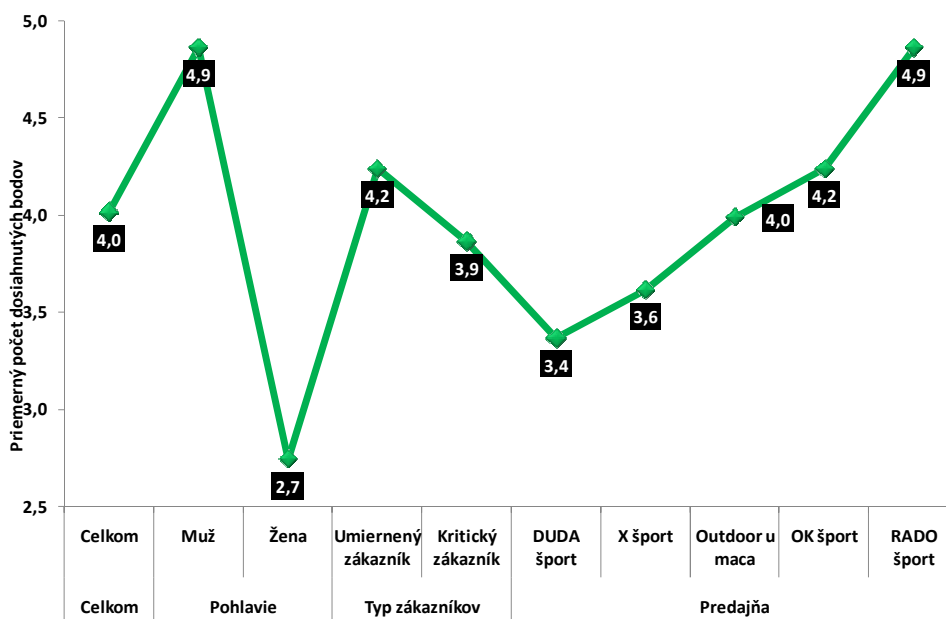


Zdroj: Spracované autorkou

### 5.1.2 Doplnkové služby

Pod pojmom doplnkové služby možno nájsť vhodnú otváraciu dobu, prezentáciu na webových stránkach s možnosťou predaja cez e-shop, rôzne druhy garancií ako vrátenie peňazí, ponuka darčkových poukážok a napríklad aj nákup na splátky. Z pohľadu celkovej percentuálnej úspešnosti na prvej pozícii je RADO šport. Dosiahol najviac bodov hlavne z dôvodu darčkových poukážok, možnosť parkovania zadarmo blízko samotnej predajne. Jedinou a myslím, že aj zásadnou nevýhodou je neexistujúca webová stránka, kde by zákazníci našli všetky potrebné informácie. Druhou predajňou s pomerne vysokým počtom bodov je OK šport, ktorý ho dosiahol aj vďaka internetovej stránke a e-shopu, cez ktorý môžu zákazníci v pokoji z domova nakupovať. Stačí pár kliknutí myškou a tovar máte v nákupnom košíku. To je určite v súčasnej dobe veľká výhoda predajne. Outdoor u maca je z hľadiska doplnkových služieb na tretej priečke. Dôvodov je viac – v blízkosti predajne sa nenachádza parkoviisko, neposkytujú žiadne darčkové poukážky a ani predaj na splátky. Pozitívne bola ohodnotená existencia internetovej stránky, ktorá prezentuje predajňu a tak isto predajňa disponuje e-shopom. Na stránke je spomenutý aj Klub priateľov outdooru, ktorý uskutočňuje rôzne outdoorové výlety a „zdoľavania“ hôr. X šport a DUDA šport dosiahli najmenej bodov v oblasti doplnkových služieb, čo je spôsobené hlavne tým, že nemajú blízko možnosť parkovania, neposkytujú žiadny predaj na splátky a ani darčkové poukážky. Veľkou chybou je absencia internetových stránok, a rovnako aj e-shopu. Síce webové stránky existujú, ale oficiálne sú zamerané skôr na propagáciu veľkoobchodu DUDA šport, ako na propagáciu jednotlivých predajní. Čo určite hodnotím, ako veľké negatívum týchto dvoch predajní.

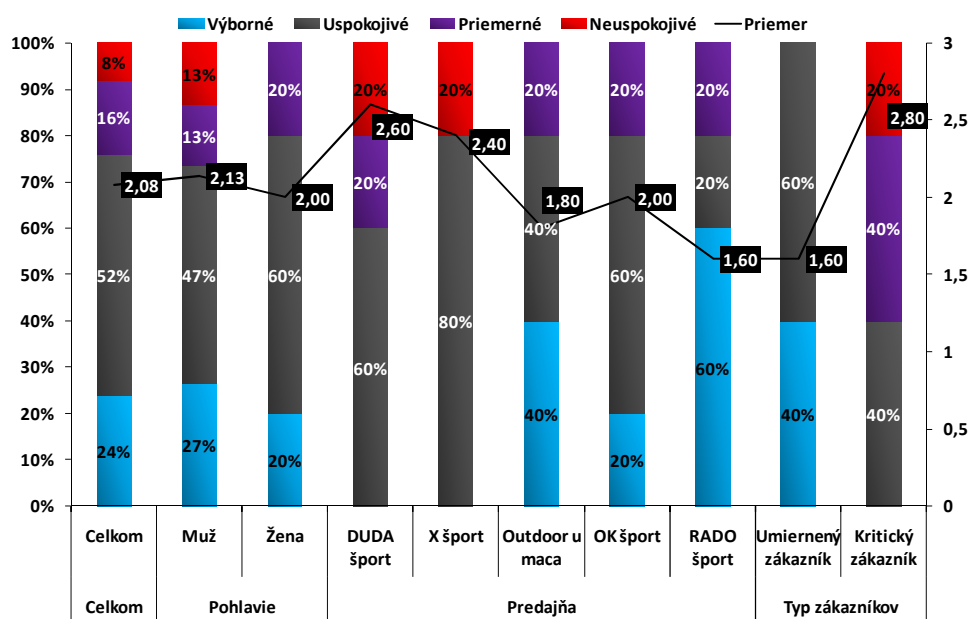
Graf 8: Priemerný počet dosiahnutých bodov v kategórii „Doplnkové služby“



Zdroj: Spracované autorkou

Pri segmentácii podľa pohlavia je viditeľný negatívnejší postoj žien k hodnoteniu doplnkových služieb (viď Graf 8). Aj v tomto prípade sa potvrdilo, že ženy sú náročnejšie, aj preto, že k nákupu potrebujú nejaký bonus, ktorý ich presvedčí o kúpe, prípadne o ďalšom nákupe. Ženy z tohto pohľadu možno hodnotili negatívnejšie, lebo táto problematika nie je pre nich moc blízka a viac k nej inklinujú muži. Muži naopak vyšli, ako spokojnejší zákazníci. Čo sa týka umiernených zákazníkov, tí sa rovnako prejavili aj pri hodnotení tejto kategórie – doplnkové služby ohodnotili viac priaznivejšie, ako kritický zákazníci. Graf 9 nám ukazuje frekvenciu spokojnosti mystery shopperov s doplnkovými službami. Pre porovnanie je tam zobrazený priemer, ktorý bol získaný rekódovaním slovných hodnotení na čísla. Outdoor u maca, OK šport a RADO šport boli ohodnotení pomerne kladnými hodnotami, nevyskytlo sa ani jedno so známku neuspokojivé. Čo má v konečnom dôsledku podiel aj na finálnom priemernom výsledku. Muži a ženy sú takmer vyrovnaní. Umiernení zákazníci boli zas zhovievavejší a ich priemerná známka sa opäť prikláňa k tomu kladnejšiemu hodnoteniu.

**Graf 9: Frekvencie a priemer spokojnosti s doplnkovými službami**



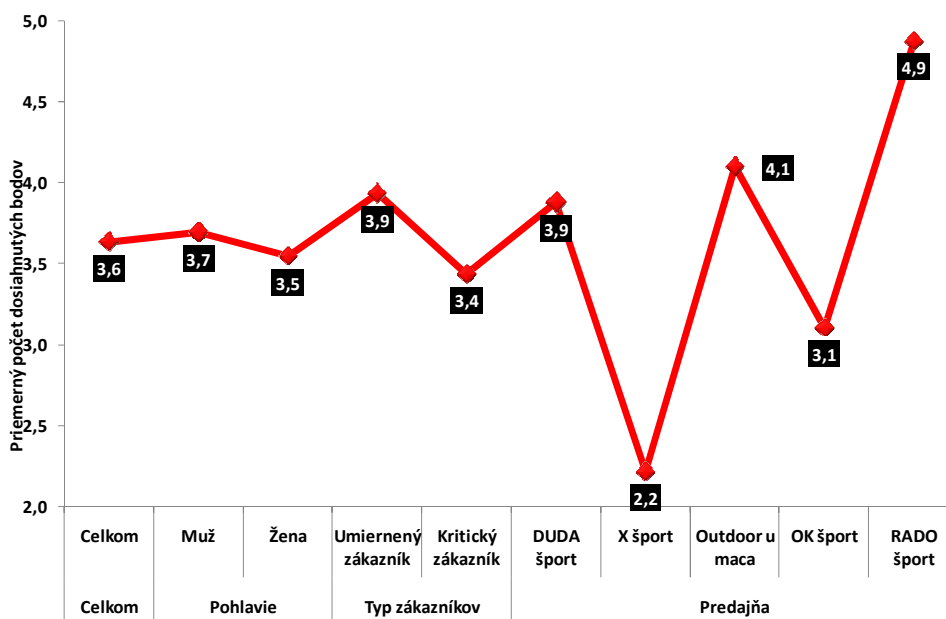
**Zdroj: Spracované autorkou**

Určite stojí za zmienku fakt, že ani jedna predajňa nemá pri vstupe nákupné košíky. Je to určitá výhoda pre zákazníkov, ale aj pre samotného predajcu. Zákazník má voľné ruky a môže si tovar zobrať bez problémov do ruky, popozerať a nemusí sa starať, že ho obťažuje ešte nejaké držanie košíka. Z výskumov vyplynulo, že je väčšia pravdepodobnosť nákupu, keď zákazník nemá v ruke veci navyše – košík, tašky s nákupom, dáždnik, prípadne iné veci, ktoré by mu bránili vo výbere a chytení tovaru do ruky. Preto sa predajcom odporúča, mať zriadené v predajni miestečko, kde by si zákazníci hneď pri vstupe mohli tieto „prebytočnosti“ odložiť a v pokoji si vychutnávať nakupovanie.

### 5.1.3 Referenčné skupiny

Mnoho ľudí sa orientuje a rozhoduje na základe nejakého referenčného bodu. U každého to môže byť iná forma. Niektorí sa nechávajú ovplyvniť radami a skúsenosťami svojich známych a blízkych. Iní dávajú na propagáciu celebrity prípadne na odborníkov z outdoorového sveta. Neustále narastajúci význam má tzv. šeptanda. Z pohľadu kategórie referenčných skupiny najlepšie obstál RADO šport. Je to predajňa, ktorá má všeobecne v okrese Prievidza veľmi dobré meno a povesť si buduje nielen sponzorstvom základných škôl a rôznych športových a kultúrnych akcií, ale aj svojím prístupom k zákazníkom. Prostredníctvom „šeptandy“ získava predajňa veľkú časť potenciálnych zákazníkov. Najhoršie dopadol X šport na Rozvoji. Predajňa nemá dobré umiestnenie, takže o nej nie je moc ľudí informovaných a vedia o nej hlavne jej stáli priaznivci. Predajňa X šport nie je zameraná iba na outdoorové potreby, a aj preto sa tu nepohybujú ľudia z outdoorového sveta. Tí navštevujú radšej špecializované predajne, kde je širší a hlbší sortiment a personál na odbornejšej úrovni. Tak isto sa v predajni nenachádzajú žiadne plagáty alebo propagačné materiály so známou osobnosťou propagujúcu trekkingové topánky. Mystery shopperi navštívili predajňu zväčša, keď v predajni neboli zákazníci, preto nemohli posúdiť, ako by sa cítili medzi zákazníkmi, a aké prostredie a atmosféru vytvárali. Ako zobrazuje Graf 10, tak ženy hodnotili referenčné skupiny nižším počtom bodov, ako muži. Čo je určite z dôvodu, že ženy sa pohybujú v outdoorovom svete menej, a tak isto nevnímajú informácie z okolia ohľadom týchto záležitostí tak intenzívne, ako muži. Z hľadiska charakteristiky zákazníka sa len potvrdilo, že umiernený zákazník hodnotí aj túto kategóriu pozitívnejšie ako kritický zákazník, ktorý má náročnejší a kritickejší pohľad na problematiku.

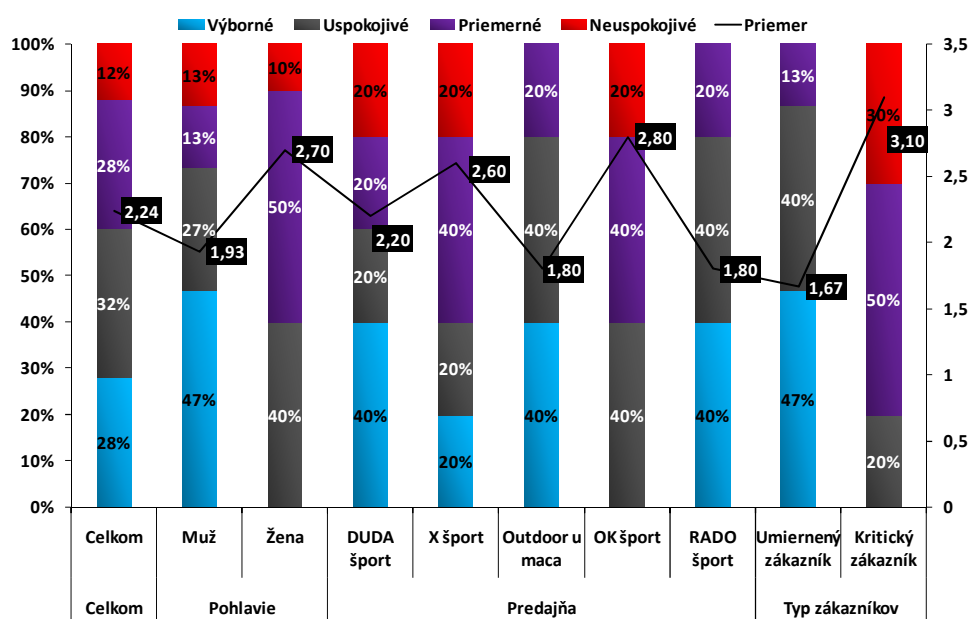
Graf 10: Priemerný počet dosiahnutých bodov v kategórii „Referenčné skupiny“



Zdroj: Spracované autorkou

Ako by mystery shopperi ohodnotili image predajne z pohľadu referenčných skupín? Pozitívum je, že ani jeden z utajených zákazníkov neudelil hodnotenie nedostačujúce a iba 12 % uviedlo, že je podľa nich image predajne z hľadiska referenčných skupín neuspokojivý. To sa prejavilo aj vo finálnom výsledku. Frekvencie hodnotenia jednotlivými segmentmi ukazuje aj Graf 11. Celkové hodnotenie ženami je zas negatívnejšie, už zo spomínaných dôvodov – menej inklinujú k outdooru. Rovnako boli ohodnotené predajne Outdoor u maca a RADO šport. U predajne Outdoor u maca sa to dalo predpokladať, lebo je to maloobchodná predajňa špecializujúca sa práve na outdoorové potreby, a svoju hodnotu si zvyšuje určite autenticitou, akou sa prezentuje.

**Graf 11: Frekvencie a priemer spokojnosti s referenčnými skupinami**



Zdroj: Spracované autorkou

#### 5.1.4 Personál

Personál na predajni je považovaný za najdôležitejší element celého hodnotenia, a preto mu bolo venovaných aj najviac otázok v záznamovom archu, a tak isto mu bola aj v celkovom indexe kvality priradená najvyššia váha. Analyzovaných tu bolo viac oblastí od vnímania personálu všeobecne, cez oblečenie, až po komunikačné, predajné a odborné schopnosti. V tabuľke č. 5 sú vidieť jednotlivé oblasti a celkové hodnotenie personálu je znázornené pomocou grafov.

Tab. 5 ukazuje jednotlivé súčasti faktoru „Personál“. Pre vysvetlenie jednotlivé farby znamenajú intenzitu počtu bodov, ktoré získali. Zelená farba znamená najvyšší počet bodov dosiahnutý v tej danej kategórii, odtiene zelenej predstavujú už menší počet získaných bodov, odtiene žltej predstavujú hodnoty, ktoré sa pohybujú okolo mediánu a nakoniec farba červená znamená najnižší počet bodov. Z hľadiska sociodemografie je možné pozorovať, že ženy hodnotili prísnejšie kategórie

týkajúce sa personálu všeobecne a oblečenia. Muži zas väčší dôraz kládli na komunikačné, predajné a odborné schopnosti. Ženy sú v tomto ohľade viac všímavé. Vnímajú to, ako je personál oblečený, či je oblečenie čisté a vhodné do predajne, kde sa predávajú športové potreby. Tak isto si viac žien všimlo, či má personál menovku. Čo sa samozrejme vo väčšine obchodov moc nepoužíva, aj napriek tomu, že je to ich povinnosť vyplývajúca zo zákona. Ženy dokážu lepšie podať odpovede na otázky zaoberajúce sa pocitovými otázkami. Sú náročnejšie na prvý dojem, na sympatie personálu a tak isto na vyžarovanie personálu pozitívnou energiou. Naopak muži negatívnejšie hodnotili oblasti týkajúce sa predajnej časti vnímania personálu. Sú viac prísnejší na to, akým spôsobom s nimi personál komunikuje, ako je personál schopný podať odborné informácie o produkte a v konečnom dôsledku, akým spôsobom dokáže daný produkt prediť.

**Tab. 5: Priemerné hodnotenia personálu**

	Celkom			Muž			Žena			DUDA šport			X šport			Outdoor u maca			OK šport			RADO šport			Umiernený zákazník			Kritický zákazník		
Personál všeobecne	👍 8,8	👍 9,2	👍 8,3	👍 9,2	👎 7,6	✅ 10,8	👎 6,0	✅ 10,6	👍 9,0	👎 8,6																				
Oblečenie	👍 4,4	👍 4,9	👎 3,5	👎 3,0	✅ 5,2	👎 3,0	👎 4,6	✅ 6,0	👍 4,8	👎 4,0																				
Komunikačné schopnosti	✅ 14,2	👍 14,0	✅ 14,5	✅ 17,6	👎 13,0	✅ 17,4	👎 6,8	✅ 16,2	✅ 14,5	👎 13,7																				
Predajné a odborné schopnosti	👍 16,2	👍 16,5	👍 15,8	👍 16,8	👎 12,6	✅ 19,0	👎 12,2	✅ 20,6	👍 16,9	👎 15,8																				

**Zdroj: Spracované autorkou**

Personál všeobecne najlepšie obstál v predajniach Outdoor u maca a RADO šport. Určite sa veľkou mierou na tom podieľal usmievajúci a milý personál, ktorý zákazníka obslúžil do 2 minút. Najhoršie je na tom s personálom OK šport, kde už len pri vchode do predajne pohľad na znudený personál odradzuje od kúpy. Predavačky stojace za pultom lúpajúc slnečnice alebo vychutnávajúce si odpoľudňajú kávu určite nemajú potrebu, aby sa zákazník cítil v predajni príjemné, aby na zákazníkov urobili dobrý prvý dojem. Chybu treba hľadať vo firemnej kultúre, prípadne u managementu, ktorý nestanovil určité pravidlá, ktoré je nutné na predajni dodržiavať. Ale u istých veci si myslím, žeby to mala byť aj otázka slušného správania a snaha vytvoriť čo najlepší obraz o predajni.

Ďalšia vec, ktorá je dôležitá a vytvára obraz o personáli na predajni je oblečenie. Personál oblečený vkusne, tematicky zapadajúci do prostredia športových potrieb a ešte prípadne zladený do firemných



farieb, s menovkou obsluhujúcej osoby predstavuje ideálne oblečený personál. Kde boli najlepšie splnené tieto podmienky? Určite to bolo oblečenie personálu v predajni RADO šport a potom X šport. Predavačky boli oblečené do športových mikín, ktoré reprezentujú predajňu ponúkajúcu športové potreby. Hneď na prvý pohľad sa dalo pekne odlíšiť, kto je personál a kto sú zákazníci. Tak isto nechýbala visačka s menovkou. Najhoršie bolo ohodnotené oblečenie personálu v predajniach Outdoor u maca a DUDA šport. Nemali žiadnu uniformu, čo spôsobovalo problémy rozlíšenia personálu od nakupujúcich. Ďalším mínusovým bodom je určite chýbajúca menovka. Možno to bola len náhoda, že mystery shopper vystihol personál bez menovky, ale to už sa potom premietlo do hodnotenia. Keďže nosenie menovky vyplýva zo Zákona na ochranu spotrebiteľa, tak by sa to malo dodržiavať.

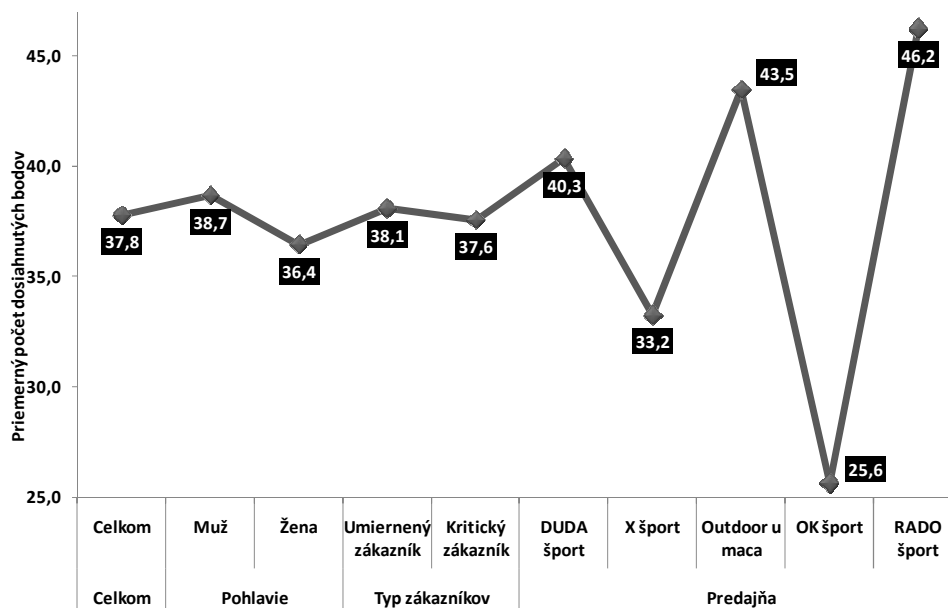
To akým spôsobom komunikuje personál so zákazníkom je tak isto dôležitá súčasť faktoru Personál, ktorý vytvára spolu s inými prvkami image predajne. Pozitívne v tejto kategórii boli ohodnotené predajne DUDA šport, Outdoor u maca a RADO šport. Veľkú úlohu tu zohrávajú komunikačné schopnosti každého jedinca, pretože sú to schopnosti s ktorými sa človek narodí, ktoré počas celého života rozvíja, avšak nie každému sa to podarí dostatočne. Zrozumiteľné a spisovné rozprávanie, spôsob dávania dôrazu na určitých miestach rozhovoru zvýšením hlasu, udržiavanie očného kontaktu a samozrejme príjemné vystupovanie personálu sú atribúty dobre komunikujúceho personálu. Nesmieme však zákazníka odradiť neprofesionalitou. Predávajúci personál musí byť stotožnený s produktom, musí vedieť čo predáva a keď má aj nejaké malé pochybnosti, tak to nesmie dať najavo neistotou v jeho vystupovaní. Presne takto by sa dal charakterizovať personál na spomínaných predajniach. Zjavne zanechal na mystery shopperov naozaj profesionálny a istý dojem. Najnegatívnejšie spomedzi sledovaných predajní so športovými potrebami bol ohodnotený OK šport. Jeden hlavný dôvod už bol uvedený a ten sa zjavne preniesol do všetkých hodnotených kategórii. Predavačka popíjajúca kávu nemala ani veľký záujem obslúžiť zákazníka, a tak isto predavačka lúpajúca slnečnice sa nepohla od predajného pultu. Takže zákazník obiehajúci predajňu po 10 minútach odchádza neobslúžený.

Posledným prvkom v kategórii Personál sú predajné a odborné schopnosti personálu. RADO šport a Outdoor u maca podľa mystery shopperov majú najlepší personál s predajnými a odbornými schopnosťami. U predajne Outdoor u maca by sa to dalo aj čakať, keďže je to obchod, ktorý sa ako jediný spomedzi analyzovaných predajní špecializuje na outdoorové potreby. Takže si myslím, že je to predajňa, ktorá má už dopredu takú „nálepku“ predajne s vysokokvalifikovaným a vyškoleným personálom. Určite odborné znalosti môže personál nadobudnúť jednak školením, študovaním rôznych letákov, brožúr a materiálov od dodávateľov, alebo aj vlastnými skúsenosťami. Práve spomenutie vlastnej skúsenosti s produktom sa k zákazníkovi viac priblížime. Je to skutočnosť, na

ktorú zákazník najviac zaberie. Ďalšie priblíženie sa k zákazníkovi spočíva v tom, že mu daný produkt predvedieme, donútime ho, aby si ho vyskúšal. Dotyky a chytenie produktu do vlastných rúk je ďalším krokom, kedy sme bližšie k tomu konečnému aktu – kúpy produktu. Predajné schopnosti personálu sa dajú zvyšovať rôznymi školeniami, kde ľudia získavajú rôzne tipy a triky, ako presvedčiť zákazníka ku kúpe. Školenia síce predstavujú určitú investíciu navyše pre management, ale je to investícia, ktorá sa mu v budúcnosti viacnásobne vráti vo forme zvýšenia predaja, alebo aspoň zlepšenia renomé o predajni. Najhoršie si v tejto oblasti viedli predajne X šport a OK šport. Sú to predajne, kde má predávajúci personál tak trochu laxný prístup k zákazníkovi. Jednak mystery shopperov sklamal po predajnej stránke, ale aj po tej odbornej. V porovnaní s ostatnými predajňami nebol schopný dostatočne odborne vysvetliť funkcie trekingových topánok. V konverzácii so zákazníkovi nepoužil ani výrazy typu membrána, vodný stĺpec, ktoré by pri popise tohto produktu mal spomenúť.

V predchádzajúcom texte boli popísané podrobne jednotlivé prvky tvoriace Personál a ďalej bude analyzovaný Personál ako celok týchto jednotlivých prvkov. Víťazom v tejto kategórii je maloobchodná predajňa RADO šport, ktorá dosiahla 79%-nú úspešnosť, čo sa odzrkadlilo aj na najvyššej hodnote priemerného počtu dosiahnutých bodov. Dôvodom tohto úspechu je viac – personál dokáže dobre komunikovať so zákazníkovi, zanecháva dobrý dojem nielen oblečením, ale aj úsmevom, príjemným a nevtieravým prístupom. Tak isto je personál kvalifikovaný a odborne znalý problematiky trekingových topánok. Je schopný vysvetliť užívateľsky prijateľným spôsobom charakteristiku trekingových topánok. Čo je pre zákazníka určité veľké plus, keď sa nestratí v siahodlhom odbornom výklade a pochopí podstatu aj ako laik neznalý daného produktu. Ďalším z tých úspešných predajní možno spomenúť Outdoor u maca. Personál na tejto predajni je podobný ako aj v obchode RADO šport. Väčšinou spĺňal všetky dôležité kritéria, ktorými sa približuje k ideálnemu personálu. Celkom uspokojujúco skončil aj DUDA šport, ktorý je taký stred medzi všetkými skúmanými maloobchodnými predajňami ponúkajúcimi trekingové topánky. Určite je pár vecí, ktoré je potrebné ešte trénovať, aby sa začal aj personál na tejto predajni približovať k tomu ideálnemu. OK šport bol ohodnotený spomedzi analyzovaných konkurenčných predajní ako predajňa s negatívnym prístupom personálu, ktorý neberie moc do úvahy „Náš zákazník, náš pán“. Doslova ignoruje pohybujúcich sa zákazníkov na predajni a akoby čaká, kým niekto nepríde a neopýta sa sám. Tento prístup mystery shopperi právom ohodnotili najhorším priemerným hodnotením.

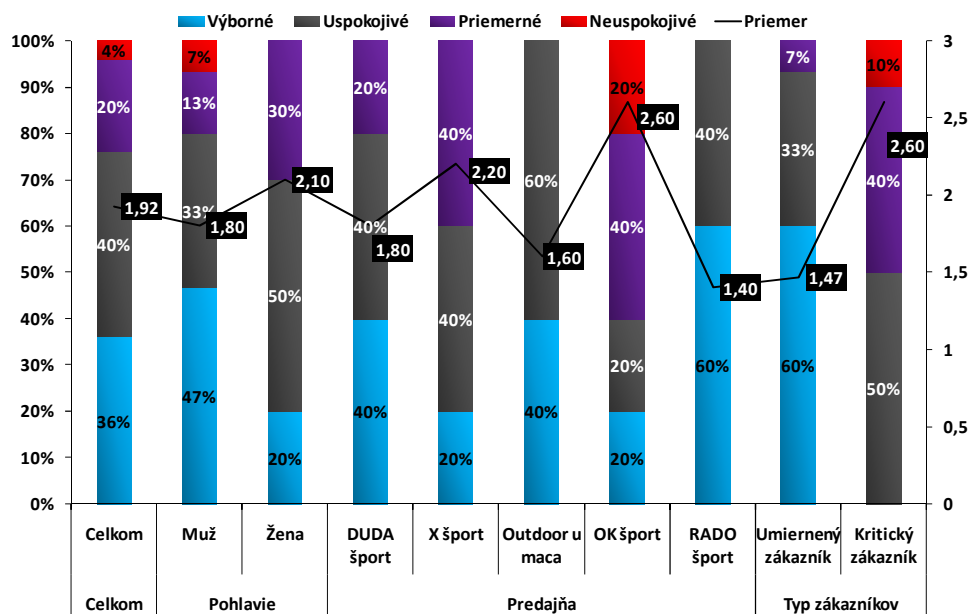
Graf 12: Priemerný počet dosiahnutých bodov v kategórii „Personál“



Zdroj: Spracované autorkou

Pri pohľade na frekvencie hodnotenia spokojnosti s personálom, ktoré zobrazuje Graf 13, je vidieť, že ani jeden z mystery shopperov neudelil najhoršie hodnotenie nedostačujúce. Ale kritický zákazníci hodnotili aj známkou neuspokojivé, v porovnaní s umiernenými zákazníkmi, ktorým stačila na vyjadrenie postoju k personálu jednotlivých predajní len trojškálová stupnica. Ženy sa pri tomto hodnotení ukázali ako prísnejšie vo vnímaní personálu. Náročnejšie na to, kto ich obsluhuje. Pričom muži predstavujú zas to zhovievavejšie pohlavie.

Graf 13: Frekvencie a priemer spokojnosti s personálom



Zdroj: Spracované autorkou

### 5.1.5 Predajňa

Miesto predaja zohráva významnú úlohu pri rozhodovacích procesoch zákazníkov. Posledné štúdie ukazujú, že asi dve tretiny rozhodnutí o kúpe výrobku sa odohrávajú priamo na predajni. V poslednej sekunde zákazníkovo myseľ ovplyvňuje merchandising. Predajňa bola analyzovaná z dvoch pohľadov, a to z pohľadu exteriéru a interiéru. Jednotlivé priemerné hodnotenia podľa pohlavia, maloobchodnej predajne a typu zákazníka zobrazuje Tab. 6. Veľký kontrast je vidieť pri hodnotení podľa sociodemografie, kde sa ženy jednoznačne ukázali ako prísnejšie a náročnejšie. Sú vnímavejšie na podnety týkajúce sa interiéru aj exteriéru, čo vyplýva aj z ich role ženy, ktorá zariaďuje a stará sa o domácnosť. Ženy majú väčší cit pre estetiku a taktiež si viac zakladajú na čistote. Muži vnímajú predajňu skôr ako celok a mohlo sa stať, že si určité detaily na predajni ani nevšimli, a preto hodnotili interiér aj exteriér predajne pozitívnejšími známami ako ženy.

Pri pohľade na jednotlivé skúmané predajne je vidieť, že najlepší dojem z exteriéru mali mystery shopperi u maloobchodných predajní RADO šport a Outdoor u maca. RADO šport má strategickú polohu, veľkým plusom je vlastné parkovisko, ktoré je zadarmo. Má možnosť vystavovať vo výkladoch, pretože celá budova je presklená, takže okoloidúcich ľudí ľahko priláka pekne oblečená figurína. Tak isto po celej budove môže vyvesovať rôzne reklamy, upútavky na rôzne druhy akcií a zliav, ktoré vidieť už z diaľky. Outdoor u maca ma veľmi zaujímavý exteriér. Predajňa sa nachádza v rodinnom domčeku, ktorý má veľkú trávnatú plochu, kde sú rozložené rozostavané stany, v kombinácii s rôznymi inými outdoorovými potrebami. Výhodou je určite, že si predajňa zakladá na autenticite. Máte pocit akoby ste sa nachádzali v nejakom kempe. Zákazník má možnosť si pozrieť stan ako v skutočnosti vyzerá. Vidí na vlastné oči aké má rozmery a nemusí si predstavovať, ako asi bude vyzeráť stan na obrázku, keď ho rozloží. Pretože v ostatných predajniach majú stany zložené a zákazník kupuje doslova „mačku vo vreci“. Medzi najhoršie hodnotenými skončil DUDA šport. Exteriér tejto predajne moc nepridáva na imagu, už len z toho dôvodu, že sa nachádza v obchodnom dome Priore. Napriek tomu, že je to už mnoho rokov najväčšie nákupné centrum v Prievidzi s veľkou tradíciou, tak si myslím, že by bola potreba to trochu zmeniť. Určite by bolo vhodné premenovanie obchodného domu, pretože je to symbolizmus obdobia komunizmu a to už je dávno za nami. Takže v mnohých ľuďoch to môže evokovať niečo staré, kam neradi chodia nakupovať, pretože to nedrží krok s dobou. Tak isto okrem premenovania na nejaký fundovanejší názov by bola vhodná rekonštrukcia a modernizácia. Aby to bol jednoducho obchodný dom plný dynamiky uspokojujúci potreby z nakupovania dnešných ľudí. Okrem tohto negatíva, umiestnenia predajne v obchodnom dome Prior, je tu ďalšie, a to nemožnosť sa prezentovať vo výklade. DUDA šport nemá svoju výkladnú skriňu, ktorou by si mohlo prilákať zákazníkov do predajne. Taktiež parkovisko je vzdialené asi tak 10 minút a k tomu je aj platené, čo je ďalšou nevýhodou. Predajňa DUDA šport ako jediná zo skúmaných

predajní nemá svoje označenie, svoj názov, ktorý by predajňu identifikoval. Čo je dosť vážna záležitosť, pretože ľudia, ktorí túto predajňu nepoznajú a nenakupujú v nej pravidelne, nevedia, kde sa vlastne nachádzajú.

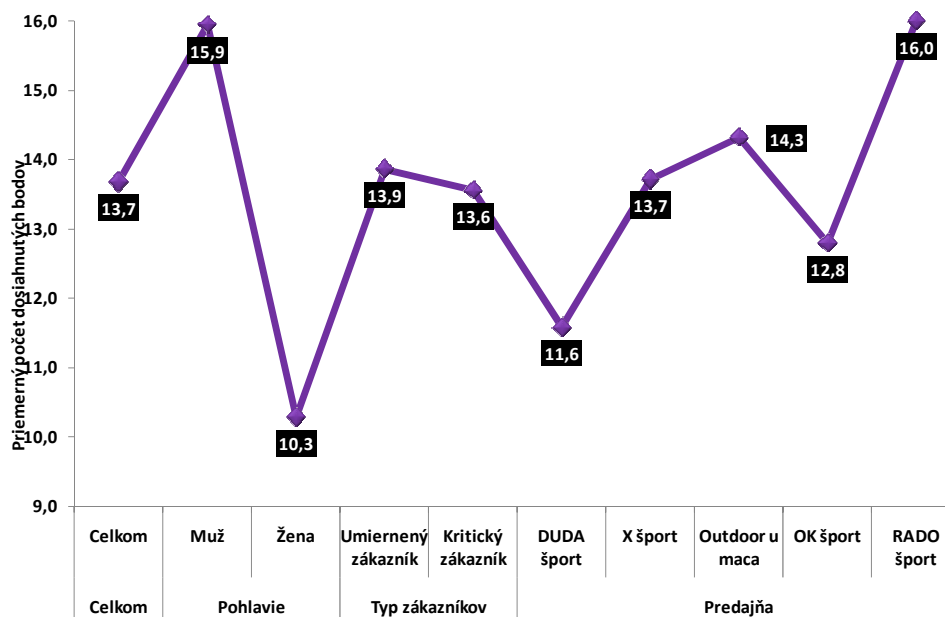
**Tab. 6: Priemerné hodnotenia faktoru Predajňa**

	Celkom		Muž		Žena		DUDA šport		X šport		Outdoor u maza		OK šport		RADO šport		Umiernený zákazník		Kritický zákazník	
Exteriér	!	5,2	✓	6,0	✗	4,0	✗	4,4	!	4,8	✓	6,0	✗	4,6	✓	6,2	!	5,5	!	4,8
Interiér	!	12,8	✓	14,9	✗	9,5	✗	10,8	✓	13,2	!	12,8	!	12,2	✓	14,8	✓	13,4	!	12,3

**Zdroj: Spracované autorkou**

Interiér predajne RADO šport hodnotili mystery shopperi ako najlepšie. Dôvodom je viac: predajňa sa nachádza v novej dvojposchodovej budove, kde ma dostatok priestoru na prezentáciu tovaru. Má nové stojany, na ktorých sú umiestnené tematický jednotlivé druhy tovaru (dámske mikiny, pánske mikiny a pod.) a nepôsobia chaoticky usporiadané. Pult s pokladňou sa nachádza pri vchode na ľavej strane, čo umožňuje personálu naviazať očný kontakt a pozdraviť zákazníka hneď pri vstupe do predajne. Z psychologického hľadiska je zásadné umiestnenie pokladne. Nikdy by nemala byť na pravej strane, pretože práve pravá strana je vždy strategickým miestom v predajni. Čokoľvek, čo sa nachádza v priestore, ktorý je orientovaný doprava, má väčšiu nádej na priazeň zákazníkov. Pokladňa by mala byť umiestnená v najmenej atraktívnej zóne obchodu. Hudba, ktorá znela predajňou bola príjemná – hralo regionálne rádio. Tak isto tam bola príjemná teplota. Najnegatívnejšie v oblasti interiéru bol hodnotený DUDA šport. Má veľmi malú predajnú plochu a veľa tovaru, ktorý vytvára dojem preplnenosti a človek v predajni miestami stráca orientáciu. Nachádzajú sa tu staré kovové stojany, ktoré sú preplnené tovarom a veľmi ťažko sa prezerajú na stojanoch veci. Tak isto v dôsledku malých skladových možností sú po celej predajni rozmiestnené krabice s obuvou, korčuľami a trekingovými topánkami. Čo na zákazníka môže zanechať dojem, že sa nachádza v nejakej diskontnej predajni. Hudba, ktorá tu hrala by mohla byť zaradená do minulého storočia, čo moc na image predajne a ani obchodného domu moc nepridáva. Len podčiarkuje obraz „komunistického“ obchodného domu Prior. Hudba je totiž púšťaná z centrálného zdroja obchodného domu, takže predajne to moc ovplyvniť nemôžu. Rovnako je centrálna regulovaná klimatizácia. V predajni DUDA šport a aj v celom obchodnom dome bolo dosť teplo. Bohužiaľ je to fakt, ktorý zákazníka môže odradiť od dlhšieho pobytu v predajni.

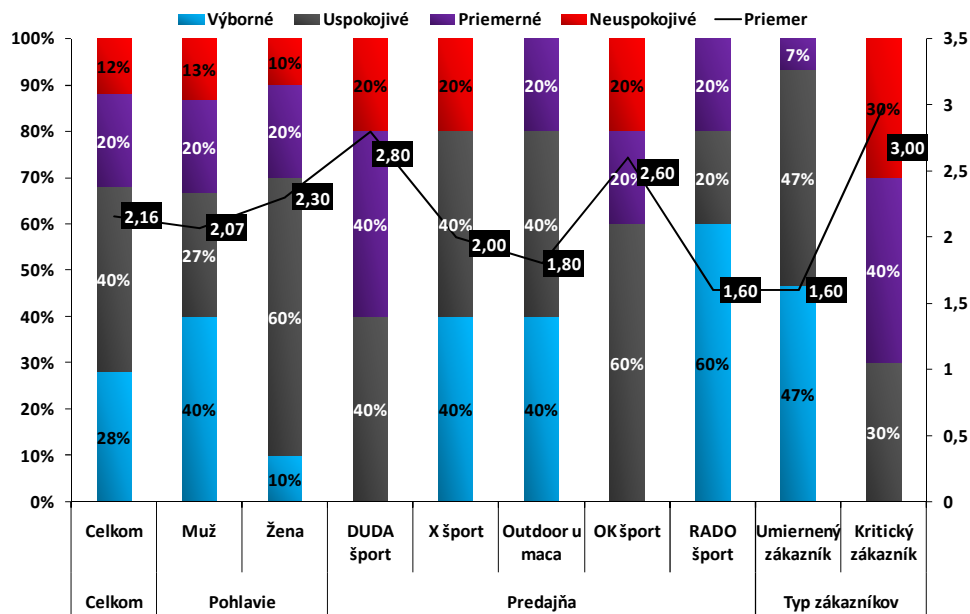
**Graf 14: Priemerný počet dosiahnutých bodov v kategórii „Predajňa“**



**Zdroj: Spracované autorkou**

Teraz sa pozrieme na faktor „Predajňa“, ktorý sa podieľa na tvorbe nákupnej atmosféry z celkového hľadiska, ktorý zahŕňa v sebe dva prvky: exteriér i interiér predajne. V predchádzajúcom texte bola týmto jednotlivým oblastiam venovaná podrobnejšia analýza, aby bolo vidieť, akou hodnotou vplyvu sa podieľajú na finálnom priemernom hodnotení. Ako znázorňuje Graf 14, tak ženy hodnotili predajne výrazne negatívnejšie ako muži. Hodnotenie podľa typu zákazníka zas potvrdilo, že umiernení zákazníci sú v každej oblasti menej náročnejší a zhovievavejší. Kde naopak kritickým zákazníkom vadí takmer všetko. S takýmito zákazníkmi je umenie komunikovať a vyžaduje si to dávku trpezlivosti. Ale aj kritický zákazníci sú zákazníci, ktorý prinášajú tržbu. O to cennejšie je, keď si kritický zákazník u nás niečo kúpi a odchádza z predajne s pocitom uspokojenia z kúpy. Potom už možno len dúfať, že pomocou „šeptandy“ bude pozitívne rozprávanie rozširovať ďalej a ďalej. Jednotlivé priemerné hodnotenie interiéru a exteriéru sa prejavili aj v konečnom výsledku. DUDA šport bolo ohodnotený aj v jednej, aj v druhej oblasti najhoršie, a z toho dôvodu sa umiestnil na poslednej priečke ako najnegatívnejšie hodnotená maloobchodná predajňa v oblasti predajne. K víťazstvu v tejto kategórii dopomohli predajne RADO šport výborne hodnotenia interiéru aj exteriéru, čo sa ukázalo na celkovom výsledku. Outdoor u maca bol hodnotený ako druhý najlepší, kde najväčší podiel na tomto konečnom výsledku má hlavne veľmi pozitívne hodnotený exteriér.

**Graf 15: Frekvencie a priemer spokojnosti s predajňou**



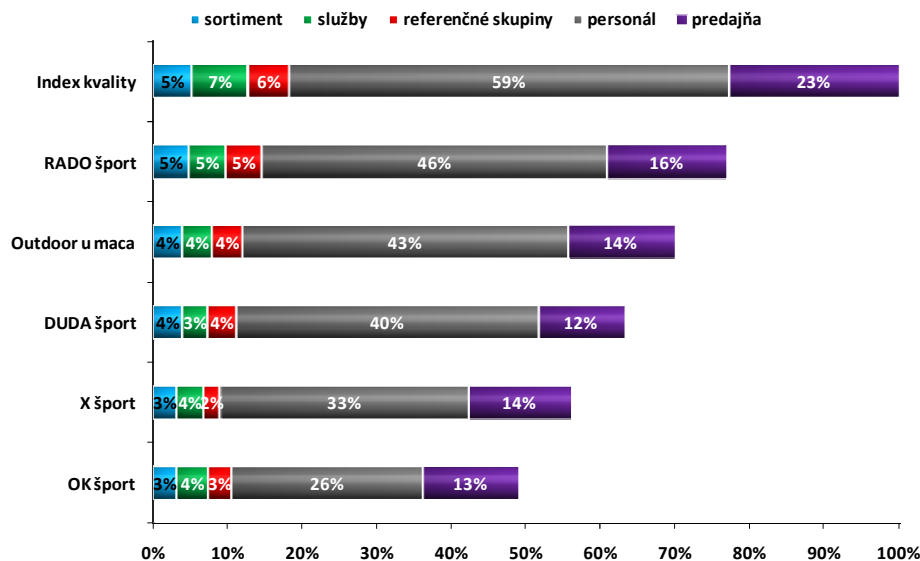
**Zdroj: Spracované autorkou**

Celkovú spokojnosť s predajňou bolo možné vyjadriť pomocou škálovej odpovede 1=výborne až 5=nedostačujúce. Maximálna hodnotiacia známka nebola použitá, ale kritický zákazníci, ktorí radi používajú známky tých negatívnejších hodnôt udelili aj hodnotenie neuspokojivé, na rozdiel od umiernených zákazníkov. Najviac známok charakteru „výborné“ dostala predajňa RADO šport, ktorá sa v rámci tejto kategórie, stala jednoznačným víťazom. Takže na záver možno zhodnotiť, že otázka formou škálovej odpovede týkajúce sa celkovej spokojnosti s predajňou, nám potvrdila výsledky z priemerného počtu dosiahnutých bodov v tejto oblasti.

## 5.2 ANALÝZA MALOOBCHODNÝCH PREDAJNÍ

Táto kapitola sa zaoberá analýzou jednotlivých maloobchodných predajní ponúkajúcich trekingové topánky. Výsledok celého mystery shoppingu je možné nájsť v nasledujúcom grafe, ktorý zobrazuje celkový index kvality vo vzťahu k indexom kvality jednotlivých predajní. Index kvality je hodnota pohybujúca sa v rozmedzí od 0 do 100 %. Každý faktor tvoriaci image predajne má inú hodnotu vplyvu, čo práve znázorňuje graf. Čím je hodnota indexu kvality bližšie k 100 %, tým je možné tvrdiť, že predajňa dosiahla vyššiu súčinnosť všetkých prvkov v oblasti kvality a má náskok pred konkurenciou. Najviac sa k ideálu približuje maloobchodná predajňa RADO šport.

**Graf 16: Celkový index kvality u jednotlivých maloobchodných predajní**



Zdroj: Spracované autorkou

U všetkých sledovaných športových predajní najvyššiu percentuálnu úspešnosť dosiahol faktor sortiment. Predajňa DUDA šport má podľa mystery shopperov slabosť v oblasti doplnkových služieb. Najväčšie obmedzenie v maloobchodnej predajni X šport je možné pozorovať v kategórii referenčných skupín. Doplnkové služby hodnotili mystery shopperi najnegatívnejšie okrem predajne DUDA šport aj u predajni Outdoor u maca a RADO šport. V predajni OK šport je potrebné dať si pozor všeobecne hlavne na personál (viď Tab. 7). Podrobnejšia analýza jednotlivých maloobchodných predajní bude obsahom nasledujúcich podkapitol.

**Tab. 7: Porovnanie percentuálnej úspešnosti jednotlivých faktorov u sledovaných predajní**

	sortiment	služby	skupiny	personál	predajňa
DUDA šport	✓ 75%	✗ 45%	✓ 70%	✓ 69%	✗ 51%
X šport	✓ 60%	! 48%	✗ 40%	✓ 56%	✓ 60%
Outdoor u maca	✓ 75%	✗ 53%	✓ 74%	✓ 74%	! 63%
OK šport	✓ 60%	✓ 57%	✓ 56%	✗ 44%	✓ 56%
RADO šport	✓ 93%	✗ 65%	✓ 88%	! 79%	✗ 70%

Zdroj: Spracované autorkou



### 5.2.1 DUDA šport

Maloobchodná predajňa DUDA šport bola ohodnotená ako tretia najlepšia predajňa zo skúmaných predajní. Čo sa podieľalo na tomto úspechu resp. neúspechu? Všetko zaznamenáva Tab. 8: celkovú percentuálnu úspešnosť jednotlivých faktorov imagu predajne, a taktiež sú tu uvedené priemerné hodnoty dosiahnutých bodov celkovo za jednotlivé faktory, ale aj to ako tieto prvky hodnotili muži a ženy. Sortiment tejto predajne bol ohodnotený ako najlepší faktor imagu predajne. Nachádza sa tu dostatočné množstvo trekingových topánok v postačujúcej hĺbke, šírke aj dĺžke. Pre niektorých zákazníkov sa ponuka dvoch značiek trekingových topánok môže zdať však málo, práve preto by bolo vhodné rozšíriť sortiment aspoň o jednu značku. Topánky majú svoje umiestnenie na drevenej policičke, ktorá je v obkolesení batohov, ktoré značne zakrývajú výhľad na trekingové topánky. Čo určite nie je moc strategické umiestnenie – jednak nie je vidieť ponuku topánok a miesto môže vyvolávať dojem chaosu a preplnenosti. Lístočky, na ktorých je uvedená cena sú písané rukou a nevyzerajú jednotne. Určite kladne možno hodnotiť uvádzanie veľkostí topánok, ktorú majú momentálne k dispozícii na sklade. Takto sa zákazníci môžu aj sami pozrieť, či majú ich veľkosť, prípadne hľadať len z tých vzorov trekingových topánok, z ktorých nájdu svoje číslo topánky. Ako druhé najlepšie hodnotené sa javia referenčné skupiny. V predajni sa pohybovali ľudia, ktorí vytvárali príjemnú nákupnú atmosféru, rozprávali sa o svojich skúsenostiach z iných predajní a bolo zaujímavé ich počúvať. V predajni sa nachádzali brožúrky, kde jednotliví výrobcovia popisujú ich produkty a v jednej brožúrke bol celkom zaujímavý rozhovor s jedným horolezcom, ktorý zdoláva najvyššie hory sveta. Na predajni bol aj časopis, ktorý sa venuje výhradne outdooru a kde možno nájsť rôzne rady a odporúčania z tejto oblasti. Túto oblasť hodnotili muži horšími známkami, ako ženy, možno aj preto, že tam bolo niečo, čo na nich zanechalo negatívny dojem. Personál bol ďalším dobre hodnoteným faktorom imagu predajne a umiestnil sa tretí v poradí. Usmievajúci sa personál s prianím dobrého dňa nás víta v tejto predajni. Personál nechal mystery shopperov rozhliadnuť sa a potom za nimi prišiel s otázkou, či im môže nejako pomôcť. Doba obslúženia bola vo väčšine prípadov do dvoch minút. Predavačky nemali menovky a tak isto žiadnu „uniformu“, ktorá by dávala jednoznačný signál, že ide o personál tejto predajne. Čo sa týka odbornosti, tak predavačky mali značné medzery. Snažili sa vysvetliť podstatu, z akého materiálu sú trekingové topánky vyrobené, pri otázke, odkiaľ sa dovážajú topánky značky Lytos, trochu zasmätkovala, tak sa išla poradiť s druhou predavačkou. Bolo vidieť s akou neistotou sa snažila rozprávať o funkčnosti topánok. Neistota predavačky pramenila práve z toho, že nemala dostatok informácií, aby dokázala presvedčivo rozprávať o trekingových topánkach, odporučiť ich zákazníkovi, prípadne sa mu zveriť s nejakou vlastnou skúsenosťou. Chybu je potrebné hľadať v nedostatočnom preškolení personálu. Štvrtý v poradí skončil faktor „Predajňa“, ktorý sa skladá z dvoch častí – sledovaný bol jednak exteriér

predajne, ale aj samotný interiér. Exteriér predajne DUDA šport bol ohodnotený dosť negatívne, lebo táto predajňa sa nachádza v obchodnom dome Prior, ktorý nosí so sebou tzv. „punc komunizmu“. Aby sa z neho stalo obľúbené a vyhľadávané miesto nakupovania, je potrebné začať nielen rekonštrukciou, ale hlavne modernizáciou. Dôležitá je aj zmena názvu obchodného meno. Tento obchodný dom síce ponúka možnosť vystavovať tovar vo výkladnej skrini, avšak nemá dostatok miesta pre všetky maloobchodné predajne, ktoré sa tam nachádzajú. Možnosť prezentovať sa vo výklade nemá predajňa DUDA šport, čo je veľká škoda, pretože takto prichádza o množstvo potenciálnych zákazníkov, ktorí by už len za základe zhladnutia nejakej novinky zavítali do predajne. Interiér predajne v hodnotení mystery shoppermi bol tiež hodnotený prevažne negatívne. Pomer veľkosti predajne k množstvu ponúkaného tovaru je nepriamoúmerný. Predajňa má malú predajnú plochu a ponúka veľké množstvo tovaru, ktoré je neprehľadné a v zákazníkoch môže vyvolávať pocit neusporiadanosti, chaosu a neprehľadnosti. Nachádzajú sa tam štyri kovové stojany, ktoré sú preplnené oblečením na ramienkach. Pri pozeraní tovaru, sa len ťažko dá vybrať niečo, čo by vás zaujalo, lebo to prezeranie občas spotrebuje množstvo energie a sily. Takže zákazník prechádza k stojanu, ktorý je naskladaný menej husto, ako ten predchádzajúci. Hovorí sa, že niekedy je menej viac, a to platí aj v tomto prípade. Určite by bolo oživením v predajni nahradenie kovových stojanov za drevené fundovanejšie, ktoré by bez problémov umožňovali prezeranie oblečenia zaveseného na ramienkach. Kladne boli hodnotené figuríny, ktoré mystery shopperov vítali hneď pri vchode predajne. Zákazník si ich všíma ako prvé, a určite oblečenie na figurínach si všimne skôr, ako ho nájde v preplnených stojanoch, kde si ho ani nevšimne. Ako veľké negatívum hodnotili mystery shopperi krabice s topánkami, botaskami a korčuľami, ktoré sa povalovali po celej predajni. Kvôli nedostatku miesta v sklade, nie je možné uskutočňovať tento spôsob skladovania. Určite to narúša dojem z celej predajne. Síce to môže byť signál toho, že predajňa má veľkosť topánky pre každého, ale na niekoho to môže pôsobiť skôr ako neporiadok. Posledný faktor signalizujúci image predajne sú doplnkové služby, ktoré nemali ani polovičnú percentuálnu úspešnosť. Nemajú darčekové poukážky, nemajú možnosť nákupu cez e-shop, nemajú webovú prezentáciu, neponúkajú ani predaj na splátky. Jediné čo bolo poznamenané, že ponúkajú možnosť výmeny zakúpeného tovaru do druhého dňa a pri nadmerných veľkostiach môžu kontaktovať dodávateľa, aby ušil oblečenie iných rozmerov. Určite by bolo dobré do budúcnosti zapracovať práve na týchto doplnkových službách, ktoré zvyšujú zákazníkov pocit z nakupovania.

**Tab. 8: Priemerné hodnoty dosiahnutých bodov a percentuálna úspešnosť predajne DUDA šport**

	Muž		Žena		Celkom	% úspešnosť
Sortiment	✓	4,61	✗	2,96	! 3,95	✓ 75%
Služby	✓	3,95	✗	2,49	! 3,37	✗ 45%
Skupiny	✗	3,69	✓	4,16	! 3,88	✓ 70%
Personál	✓	45,01	✗	33,33	! 40,34	✓ 69%
Predajňa	✓	14,73	✗	6,86	! 11,58	✗ 51%

Zdroj: Spracované autorkou

### 5.2.2 X šport

Maloobchodná predajňa X šport sa v celkovom hodnotení umiestnila na štvrtej priečke z analyzovaných prievádzkových predajní. Sortiment a aj hodnotenie predajne dopadli s najvyššou percentuálnou úspešnosťou. Sortiment vo všeobecnosti bol vo všetkých predajniach označený ako najlepší faktor imagu predajne. X šport má výhodu, že má možnosť zaujať okoloidúcich ľudí svojím výkladom. Výkladná skriňa je naozaj zaujímavá a môže mať tendenciu prilákať ľudí s tým, že sa budú chcieť pozrieť aj dovnútra obchodu. Na ploche predajne sa nachádzajú stojany vyrobené z dreva, ktoré zapadajú do drevom obíjanej predajne. Z predajne cítiť príjemný turistický nádych. Čo určite veľmi pozitívne vplýva na tvorbu celkovej nákupnej atmosféry. Pokladňa je zvolená trochu nevhodne – nachádza sa na pravej strane, kde sú ľudia zvyknutí chodiť najskôr, a keď tamvidia dav platiacich ľudí, tak ich to môže odradiť, zrýchli krok a o to rýchlejšie opustia predajňu. Hudba v predajni bola príjemná a tak isto tu bola aj dobrá teplota. Nevýhodu je vzdialenejšie parkovisko a predajňa nemá dosť dobre vyriešený bezbariérový prístup. Tretiu pozíciu na rebríčku percentuálnej úspešnosti dosiahol personál. Predavačky na predajni nepôsobia moc milo. Pri vstupe do predajne vo väčšine prípadov nepozdravili, stáli za pultom a rozprávali sa o súkromných veciach a nevšímali sa okolie. Toto sú slová asi troch mystery shopperov. Niet sa čomu diviť, keď sú predavačky zvyknuté na málo ľudí v predajni, keďže väčšinou sa tam mystery shopperi nachádzali sami. Po dlhšej chvíli predsa len niekto prišiel obslúžiť, ale ten čas obslúženia bol v tejto predajni značne dlhší, ako doba v iných predajniach. Čo sa týka odborných znalostí, tak personál na tejto predajni nie je odborne vyškolený. Zrozumiteľné formulácie viet a používanie odborných slov je slabou stránkou personálu X športu. Predavačka nedokázala mystery shopperovi doporučiť značku, ktorá je podľa nej dobrá. Rovnako nezakomponovala do predajného rozhovoru vlastnú skúsenosť, ktorá najviac „zaberá“ na

nerozhodných zákazníkov a hlavne na „zákazníkov – laikov“, ktorí nemajú vôbec žiadnu skúsenosť v tejto oblasti a nechajú si radi poradiť a nasmerovať. Faktor, ktorý sa umiestnil na predposlednom mieste z hľadiska percentuálnej úspešnosti sú doplnkové služby, ktoré tak isto ani táto predajňa nemá na vysokej úrovni. Okrem toho má aj nevyhovujúcu otváraciu dobu – cez týždeň iba do 17:00 hod., čo nie je moc prijateľné pre pracujúcich ľudí do neskorších popoludňajších hodín. Neponúka žiadne garancie, darčkové poukážky, ani internetový obchod. Najhoršie dopadli referenčné skupiny, aj z toho dôvodu, že v predajni sa v čase návštevy všetkých mystery shopperov skoro nikdy nikto nenachádzal. Preto nemohli dostatočne posúdiť, ako sa cítia v predajni s ostatnými zákazníkmi. Na predajni neboli žiadne brožúrky k nahliadnutiu, takže aj toto hodnotili utajení zákazníci, ako negatívny jav. Síce uviedli, že sa v predajni nachádzali plagáty, ale väčšinou šlo o propagáciu futbalových kopačiek. Pri pohľade na hodnotenia podľa pohlavia, sa ženy sa aj v tomto prípade ukázali, ako tie kritickejšie a potvrdili svoju pozíciu náročnejších a všímvavejších pozorovateľiek.

**Tab. 9: Priemerné hodnoty dosiahnutých bodov a percentuálna úspešnosť predajne X šport**

	Muž	Žena	Celkom	% úspešnosť
Sortiment	✓ 3,51	✗ 2,63	! 3,16	✓ 60%
Služby	✓ 3,74	✗ 3,43	! 3,61	! 48%
Skupiny	✓ 2,40	✗ 1,94	! 2,22	✗ 40%
Personál	✓ 35,20	✗ 30,30	! 33,24	✓ 56%
Predajňa	✓ 14,47	✗ 12,57	! 13,71	✓ 60%

Zdroj: Spracované autorkou

### 5.2.3 Outdoor u maca

Ako druhý najlepší z analyzovaných maloobchodných predajní dopadol Outdoor u maca. Aj v tomto prípade bol najlepšie ohodnotený sortiment, ktorý dosiahol trojštvrťinovú percentuálnu úspešnosť. Na výber majú viacero značiek, pričom najznámejšia je Garmont. Širokú ponuku majú nielen v samotnej kamennej predajni, ale aj v e-shope. Umiestnenie trekingových topánok je na dobre viditeľnom mieste. Kupujúci, ktorý vojde do predajne vidí celú stenu, na ktorej sú vystavené jednotlivé topánky. Ako ďalší najlepšie hodnotený faktor imagu maloobchodnej predajne boli referenčné skupiny a len pár desiatín percent delilo od druhého miesta faktor „Personál“. Zákazníci, ktorí sa pohybovali v tejto predajni zapadli veľmi dobre do outdoorového sveta. Vyzerali, že sú známi problematiky a sú milovníci turistiky a vecí s tým súvisiacich. Mystery shopperi sa tu cítili veľmi

príjemne, čo určite spôsobili aj rozhovory referenčných skupín, ktoré boli ohľadne pozitívnych skúseností s touto predajňou. Personál v predajni Outdoor u maca je najviac odborne znalý a kvalifikácia môže prameniť z toho, že sú kladené vyššie nároky. Je to predajňa, ktorá je výhradne zameraná na outdoorové potreby, a preto je tu potreba mať dostatočné odborné znalosti o každom produkte. Pretože by sa nemalo stať, že zákazník bude viac informovaný ako personál. Práve to je výhodou personálu, keď dokáže aj profesionálneho „outdooristu“ niečím prekvapiť a príjemné šokovať nejakou informáciou, ktorú ani on sám nevedel. Takýto personál má vysokú pravdepodobnosť, že dokáže zákazníka presvedčiť a prinútiť ho týmto kvalifikovaným prístupom niečo si kúpiť a vrátiť sa do predajne zas. Oblečenie personálu bolo ohodnotené ako najhoršie, pretože len ťažko bolo odlíšiť, kto je zákazník a kto predávajúci. Chýbajúca uniforma je určite negatívum tejto predajne, ale dá sa to ľahko napraviť. Personál nemal menovku, čo tak isto znížilo konečné hodnotenie tohto faktoru. Čo sa týka komunikačných a predajných schopností predajúceho personálu, tak v kombinácii s odbornými znalosťami to môžeme hodnotiť za výborne. Istota s akou vystupoval personál bola neprehliadnuteľná. Snažil sa dodržiavať očný kontakt a presvedčiť svojou vlastnou skúsenosťou o kvalite a funkčnosti trekingových topánok. Predajňa je ako predposledný faktor v poradí. Jednoznačne najlepšie zvolený exteriér má predajňa Outdoor u maca. Je to ale asi aj jediná predajňa, ktorá si to môže dovoliť. Umiestnená je v rodinnom domčeku, obkolesená stromami, veľkou trávnatou plochou, na ktorej sú vystavené stany a rôzne outdoorové potreby. Tak isto označenie predajne je veľmi nápadité – tzv. rozcestník. Je to veľké pozitívum, že sa predajňa prezentuje autenticitou. To čo človek vidí, počuje, cíti, môže chytiť do ruky, či vyskúšať záväží u neho pri rozhodovaní o kúpe najviac. Ako negatívum bolo hodnotené, že predajňa nemá možnosť bezbariérového prístupu, čo by v súčasnosti už malo byť samozrejmosťou. Interiér predajne pôsobí veľmi príjemne. Kombinácia dreva s kovom zladené do zelených farieb pripomína les. Hudba, ktorá tu hrala pekne dokresľovala celú atmosféru a hlavne bola v pomalších tónoch, čo bolo vidieť aj na pohyboch zákazníkov, ktorí sa pohybovali pomaly a ladne a tak zostali v predajni aj trochu dlhšie. Teplota v predajni bola primeraná ročnému obdobiu. Zákazníci nemali potrebu utekať z predajne, lebo im bolo horúco. Najhoršie hodnotené boli doplnkové služby – neexistencia darčkových poukážok, bez blízko nachádzajúceho sa parkoviska, nie moc vyhovujúca otváracia doba (otvorené len počas pracovných dní). Určite pozitívne možno hodnotiť prezentáciu maloobchodnej predajne prostredníctvom webovej stránky, kde ponúka možnosť nákupu aj cez e-shop. Pri pohľade na genderové rozdiely, je vidieť negatívnejšie hodnotenia u žien ako u mužov. Zas sa len potvrdilo, to čo aj v predchádzajúcich kapitolách, že ženy viac vnímajú detaily a prežívajú nakupovanie intenzívnejšie. Chcú, aby bolo pre nich relaxom, odpočinkom, niečím príjemným, preto majú o čosi kritickejšie hodnotenia.

**Tab. 10 : Priemerné hodnoty dosiahnutých bodov a percentuálna úspešnosť predajne Outdoor u maca**

	Muž		Žena		Celkom	% úspešnosť
Sortiment	✓	5,04	✗	2,30	! 3,95	✓ 75%
Služby	✓	5,19	✗	2,18	! 3,99	✗ 53%
Skupiny	✓	4,80	✗	3,05	! 4,10	✓ 74%
Personál	✓	49,05	✗	35,06	! 43,46	✓ 74%
Predajňa	✓	16,76	✗	10,66	! 14,32	! 63%

Zdroj: Spracované autorkou

#### 5.2.4 OK šport

OK šport je maloobchodná predajňa, ktorá bola hodnotená zo všetkých skúmaných predajní najhoršie. Umiestnila sa na piatom mieste s najnižšou hodnotou celkového indexu kvality. Sortiment bol faktor imagu, ktorý mystery shopperi považujú za najlepší. Čo sa týka sortimentu v OK športe, tak možno povedať, že hĺbka, šírka aj dĺžka je dostačujúca. Trekingové topánky sa nenachádzajú na moc viditeľnom mieste – je potrebné predajňu prejsť a možno si ich zákazník všimne aj sám, bez opýtania sa personálu. Veľkou výhodou tejto predajne je určite ponuka širokého sortimentu na webe, pretože len dve predajne z piatich analyzovaných majú tu možnosť nakupovať cez ich e-shop. V súčasnej internetovej dobe to už nie je ani nejaký bonus navyše, skôr je to vnímané ako samozrejmosť. Aj vďaka tejto skutočnosti boli doplnkové služby ohodnotené ako druhý najlepší faktor imagu tejto predajne. Rovnako možno spomenúť, že predajňa poskytuje nákup na splátky, darčekové poukážky a má vhodnú otváraciu dobu aj v nedeľu. Zhodnú percentuálnu úspešnosť mali spoločne referenčné skupiny a predajňa. O tejto predajni veľa ľudí ešte nevie. Je najnovšia z analyzovaných predajní. Zákazníci, ktorí sa nachádzali v predajni vyzerali ako ľudia, ktorí sa nevenujú outdoorovým aktivitám. Boli to skôr zvedaví zákazníci, ktorí prišli pozrieť, čo im ponúka novootvorená predajňa. Aj atmosféra v predajni sa niesla v takom duchu. Z prvkov exteriéru možno spomenúť výklad, v ktorom má predajňa neobmedzené možnosti prezentácie, ale zjavne ich nevie využiť. Sklo oblepené nálepkami a plagátmi lákajúce ľudí na rôzne zľavy. Pričom žiadna oblečená figurína, žiadny vystavený produkt kvôli ktorému by potenciálny zákazník chcel vojsť do predajne. Určite je škoda tohto nevyužitého potenciálu, ktorý dokáže prilákať ľudí na návštevu predajne. Čo sa týka interiéru, tak predajňa má značné nedostatky. Hneď pri vstupe pocit chaosu, neusporiadanosti a preplnenosti. Človek nevie ktorú cestu zvoliť, pretože všade je veľa ľudí, málo miesta a hlavne úzke uličky medzi preplnenými

stojanmi. Miestami aj ľutuje, že vôbec do predajne aj vstupoval. OK šport má ten istý problém ako aj DUDA šport – veľa tovaru a málo miesta. Niekedy je lepšie sa držať pravidla – menej je viac. Personál predajne OK šport je najhorší faktor imagu tejto predajne. Hneď prvý dojem bol zlý – predavačka stojaca za pultom, ktorá lúpe slnečnicové semienka, prípadne u iného mystery shoppera personál stojaci taktiež za predajným pultom, ktorý pre zmenu pije kávu. K tomu ešte ignoruje okolie. Dvaja mystery shopperi dokonca odišli s tým, že už nemali trpezlivosť prechádzať sa po predajni a čakať, kým ich niekto obslúži. Takže takýto personál nereprezentuje predajňu v dobrom svetle. O predajných, komunikačných schopnostiach a odborných znalostiach nie je potreba sa tu zmieňovať, pretože vo všetkých týchto oblastiach má predajňa veľké nedostatky. Stačí hneď na začiatku pokazený prvý dojem a v ľuďoch to zanechá ten pocit, ktorý sa im vždy vybaví, keď sa spomenie názov tejto predajne. Tento negatívny pocit z prvého dojmu môže byť spúšťačom reťazovej reakcie prostredníctvom tzv. šeptandy (word of mouth). Pri hodnotení predajne OK šport z pohľadu pohlavia je viditeľný rozdiel vo vnímaní personálu – priemerné hodnotenie mužov je tu výraznejšie negatívne ako u žien. Personál na predajni doslova ignoroval pohybujúcich sa zákazníkov po predajni. Muži sú v takýchto situáciách ostýchaví, ako keby sa báli opýtať personálu, že niečo potrebujú. Radšej sa poprechádzajú po predajni, a keď sa im nikto neprihovorí, tak odchádzajú z predajne. Pričom ženy tento problém nemajú. Opýtajú sa samé a nečakajú, kým za nimi personál príde.

**Tab. 11: Priemerné hodnoty dosiahnutých bodov a percentuálna úspešnosť predajne OK šport**

	Muž	Žena	Celkom	% úspešnosť
Sortiment	✓ 3,51	✗ 2,63	! 3,16	✓ 60%
Služby	✓ 5,40	✗ 2,49	! 4,24	✓ 57%
Skupiny	✓ 3,14	✗ 3,05	! 3,10	✓ 56%
Personál	✗ 21,64	✓ 31,60	! 25,62	✗ 44%
Predajňa	✓ 15,24	✗ 9,14	! 12,80	✓ 56%

Zdroj: Spracované autorkou

### 5.2.5 RADO šport

Ako najlepšie hodnotený spomedzi analyzovaných konkurenčných maloobchodných predajní dopadol RADO šport. Ako vnímajú mystery shopperi jednotlivé faktory imagu tejto športovej predajne? Podľa nich sa najlepšie na imagu predajne RADO šport podieľa sortiment. Aj napriek tomu, že predajňa nie je výhradne zameraná len na outdoorové potreby, tak ma dostatočný výber trekingových topánok. Je

umiestnený na viditeľnom mieste, hneď na prvom poschodí, kde sú jednotlivé topánky poukladané a zaberajú celú jednu stenu. Všetci mystery shopperi sa zhodli, žeby si dokázali v tejto predajne niečo vybrať a kúpiť. Ďalší atribút, ktorý bol hodnotený ako druhý najlepší, boli referenčné skupiny. O tejto predajne sa v celej Prievidzi a jej okolí hovorí v prevažnej väčšine v superlatívoch. RADO šport sa pohybuje na trhu športových potrieb nejakú tu dobu, počas ktorej sa pomaly rozrastal a staval hlavne na dobrom mene. Čo sa potvrdilo aj pri tomto výskume. Šeptanda je veľmi účinný nástroj, ktorý prilákal mnoho potenciálnych zákazníkov na návštevu tejto predajne. Predajňa disponuje rôznymi plagátmi, na ktorých propagujú známe osobnosti športové potreby, a taktiež sa tu nachádzajú rôzne brožúrky a letáky, kde si možno prečítať zaujímavé informácie o outdoorových potrebách a skúsenostiach profesionálnych horolezcov. Personál predajne bol ohodnotený ako tretí najlepší v poradí. Prínosom tejto predajne je rozlíšenie predávajúceho personálu od zákazníka. Predavačky mali oblečené mikiny, ktoré boli ladené do firemných farieb. Hneď pri vstupe na ľavej strane je umiestnená pokladňa s pultom, kde stála predavačka želajúca dobrý deň. Takže prvý dojem z personálu bol výborný. Rovnako čas čakania bol približne do dvoch minút, aj keď dvom mystery shopperom sa stalo, že museli čakať trochu dlhšie, lebo personál doplňoval nový tovar z krabíc. Čo sa týka komunikačných schopností, tak personál nemal žiadne problémy so spisovnou a zrozumiteľnou slovenčinou, vyjadrovacie schopnosti boli na výbornej úrovni. Snažil sa udržať očný kontakt a s úsmevom a ochotou vysvetľoval funkčnosť trekingových topánok. Pričom pri predajnej časti rozhovoru použil ako silný argument svoju vlastnú skúsenosť s jednou značkou topánok, a tak isto tento druh mystery shopperovi obsluhujúca predavačka odporučila. O odbornosti by sa dalo polemizovať, pretože časť mystery shopperov bola nadmieru spokojná s odborným výkladom, ktorý bol pochopiteľný a prínosný, ale druhá časť utajených zákazníkov natrafila na personál, ktorý mal určité medzery v oblasti membrán a vodného stĺpca. Predposledným faktorom, ktorý sa podieľa na tvorbe imagu predajne RADO šport, je predajňa, ktorá sa analyzuje z pohľadu exteriéru a interiéru. Maloobchod je umiestnený v samostatnej novopostavenej dvojposchodovej budove na hlavnom ťahu do centra Prievidze. Výhodou je vlastné bezplatné parkovisko a možnosť prilákať ľudí umiestnením oblečených figurín do výkladu. Keďže je celá budova presklená, tak sú tu neobmedzené možnosti vystavovania. Predajňa je ľahko dostupná pre každého – pre vodičárov (bezbariérový prístup), pre zákazníkov jazdiacich na autách (veľké parkovisko), ale aj pre ľudí využívajúcich mestskú hromadnú dopravu (dve minúty od predajne zástavka MHD). Názov predajne je dostatočne viditeľný a rovnako sa tu nachádzajú veľké plagáty, oznamujúce rôzne momentálne prebiehajúce akcie a zľavy na vybrané druhy tovarov. Interiér predajne je premyslený – nevyvoláva pocit chaosu a preplnenosti. Je tu vyvážená skladba veľkosti predajnej plochy a množstva sortimentu. Nákup spríjemňovala hudba z regionálneho rádia, kde sa zákazníci aj počas nákupu môžu dozvedieť rôzne zaujímavosti z ich regiónu. Najhoršie boli hodnotené doplnkové služby. Predajňa s tak dlhou tradíciou a dobrým



menom by určite zvýšila svoju hodnotu prezentovaním sa na internete s možnosťou nákupu aj cez e-shop. Otváracia doba má len počas pracovných dní a v sobotu. Možno by bolo vhodné prehodnotiť otváraciu dobu aj v nedeľu, pretože sa prevádzka nachádza v blízkosti Tesca a Kauflandu, ktoré sú otvorené celých sedem dní v týždni. Predajňa neponúka predaj na splátky a ani darčkové poukážky. Podľa pohlavia je vidieť rozdiel v hodnotení faktorov referenčných skupín a personálu, kde muži použili viac negatívnejšie hodnotenia ako ženy. Dôvodom môže byť, že muži strávili dlhšiu dobu čakáním na to, kým ich príde niekto obslúžiť. Pri referenčných skupinách je to spôsobené tým, že v tejto predajni sa nachádzalo veľa zákazníkov, ktorí obzerali a nakupovali iný tovar ako outdoorové potreby.

**Tab. 12: Priemerné hodnoty dosiahnutých bodov a percentuálna úspešnosť predajne RADO šport**

	Muž			Žena			Celkom			% úspešnosť		
Sortiment	✓	5,04		✗	4,61		!	4,87		✓	93%	
Služby	✓	6,02		✗	3,12		!	4,86		✗	65%	
Skupiny	✗	4,43		✓	5,54		!	4,88		✓	88%	
Personál	✗	42,42		✓	51,94		!	46,23		!	79%	
Predajňa	✓	18,54		✗	12,19		!	16,00		✗	70%	

Zdroj: Spracované autorkou

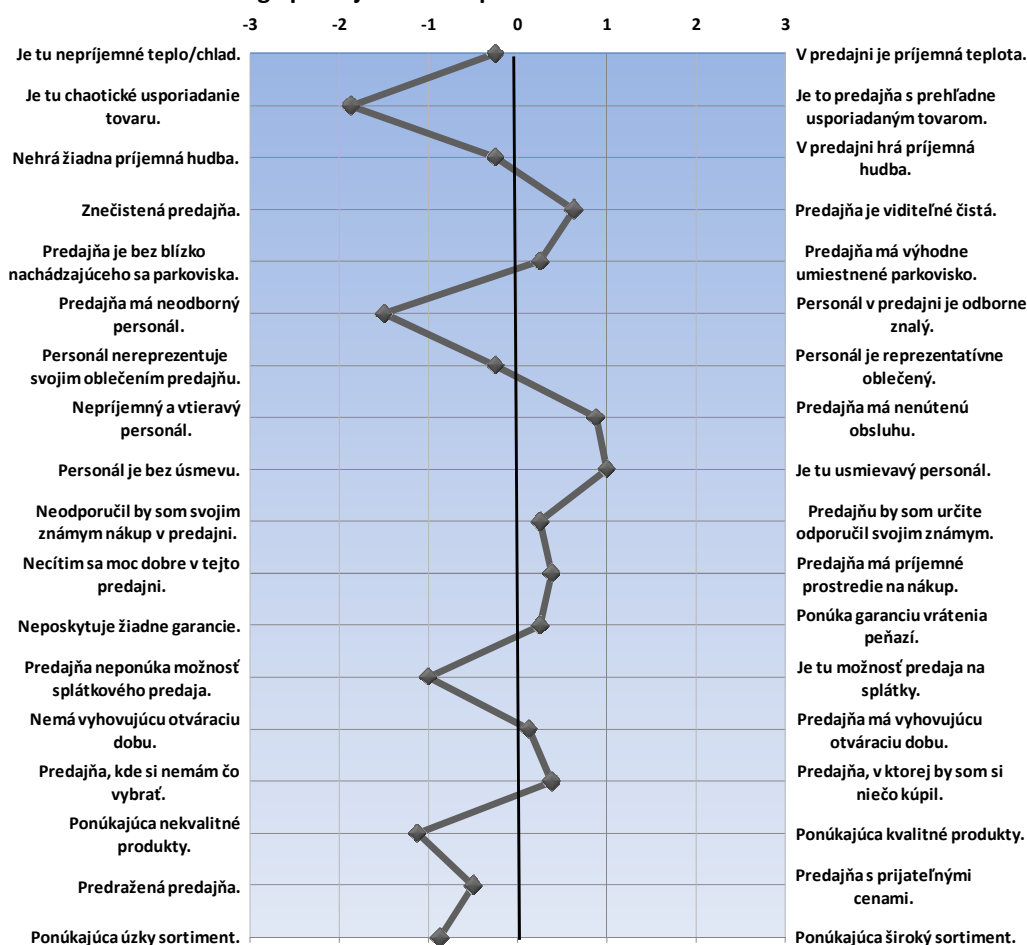
### 5.3 ANALÝZA VNÍMANIA IMAGE PREDAJNE DUDA ŠPORT

Zistenie, ako zákazníci vnímajú predajňu, môže byť impulzom pre management na zmeny a zlepšenia či už v oblasti sortimentu, personálu prípadne úprav exteriéru alebo interiéru predajne. Na analýzu vnímania imagu predajne DUDA šport bola použitá metóda sémantického diferenciálu. Skúmaných bolo 18 bipolárnych dvojíc, ktoré možno rozdeliť do piatich skupín: sortiment, doplnkové služby, referenčné skupiny, personál a samotná predajňa. Išlo o tvrdenia, na základe ktorých sa vytvorila analýza vnímania imagu maloobchodnej predajne DUDA šport. Na začiatku hodnotenia je určite dobré spomenúť, že bol stanovený „ideálny image predajne“ ku ktorému sa porovnávajú dosiahnuté výsledky. V tomto prípade je predajňa ideálna pokiaľ sa hodnotenia približujú, čo najviac ku kladnej hodnotiacej škále, čiže k hodnote 3. Dôležité na tomto mieste je spomenúť, že hodnotiaci škále pre respondentov mala inú podobu (viď Príloha č. 4: Záznamový arch na sémantický diferenciál Príloha č. 4). Cieľom bolo, aby oni sami dokázali určiť, ktorý výrok je pre nich kladný a ktorý záporný a na základe hodnôt 1-3 vyjadrili intenzitu toho tvrdenia. Pričom škála, ktorá by mala záporné znamienka

by už dopredu respondentom hovorila, že sa jedná o záporné tvrdenia a nútila by ich tak do výberu. Pre účely výpočtu musela byť pôvodná hodnotiaci škála rekodovaná na záporné a kladné hodnoty.

Dostávame sa k hodnoteniu celkového imagu predajne DUDA šport, ktorý je graficky vyjadrený pomocou krivky a znázorňuje ho Graf 17. Ako je vidieť z grafu, tak najviac sa vnímaný image zákazníkmi približuje k tomu ideálnemu v oblasti personálu. Naopak najnegatívnejšie je hodnotená odbornosť personálu a usporiadanie tovaru v predajni. Jednotlivé kritéria, ktoré patria do oblasti sortimentu, sú taktiež hodnotené nie moc priaznivou známkou. Preto by bolo určite vhodné zamyslieť sa nad štruktúrou sortimentu – kvalita, šírka a cena.

**Graf 17: Celkové hodnotenie image predajne DUDA šport**

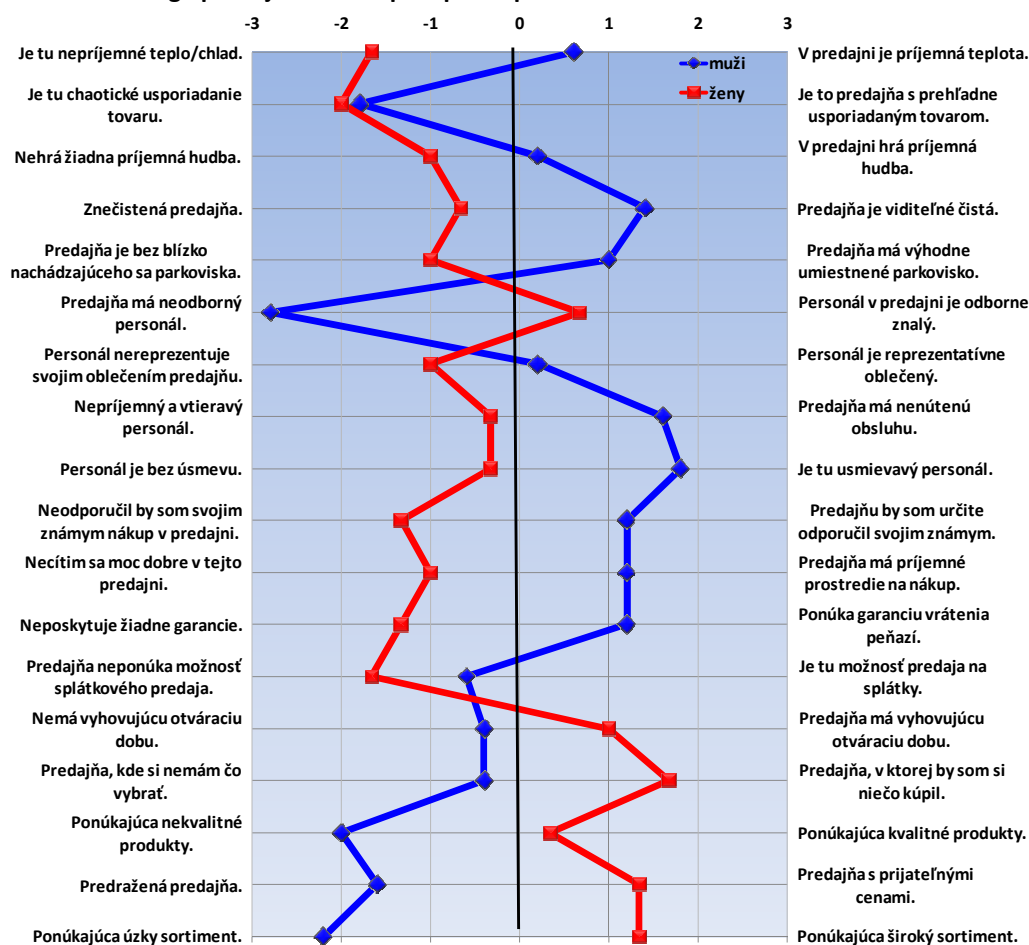


**Zdroj: Spracované autorkou**

Ďalej bol image predajne analyzovaný z hľadiska genderových rozdielov. Ako vnímajú image ženy a ako muži? Sú tam viditeľné rozdiely? Ženy sa viac prikláňajú k negatívnejším hodnoteniam ako muži. Dôvodov môže byť viac - muži viac inklinujú k športu a nákupu športových potrieb, prehliadajú viac nedostatky, a nie sú tak náročný a kritický ako ženy. Ďalším dôvodom môže byť, že muži tak intenzívne nevnímajú detaily a nešmájú si dôkladne jednotlivé hodnotiace tvrdenia. Ženy sú predsa

len v oblasti nakupovania citlivejšie, vnímavejšie a nakupovanie je pre nich činnosťou relaxu. Jednoducho povedané: nakupovanie je pre ženy zážitok a rady si ho užívajú. Pričom väčšina mužov berie nakupovanie ako povinnosť, ktorú chce mať čím skôr za sebou. Keď sa pozrieme bližšie na jednotlivé oblasti, tak značný rozdiel vnímania je možné nájsť u odbornosti personálu. Pričom podľa mužov personál predajne DUDA šport nie je dostatočne odborne znalý, naopak ženy sa viac prikláňajú k tvrdeniu, že je odborne znalý. Muži sú v tomto ohľade náročnejší - sú od narodenia praktickejší a technickejší zdatní a hlavne čo sa týka výkladu spojeného s funkčnosťou športových potrieb. Navyše, je to problematika, v ktorej sa viac orientujú muži. Ďalšiu výraznú odchýlku je možné pozorovať u tvrdeniach, či je na predajni usmievavý personál, či je obsluha nenútená a ako sa cítia v predajni. Sú to zas tvrdenia u ktorých sú skeptickejšie ženy. Čo sa týka sortimentu, tak zas tu vidieť mužskú náročnosť na široký výber a kvalitu produktov. Nemožno tvrdiť, žeby ženy nekládli na tieto vlastnosti dôraz, ale sú stotožnené s tým, že v predajni DUDA šport nájdu, to čo potrebujú – kvalitné produkty z viacerých možných variant a dokonca za prijateľnú cenu. Ženy v tomto ohľade možno chápať ako menej komplikovanejších zákazníkov. Aj keď na druhej strane je tu zase ich nerozhodnosť.

**Graf 18: Hodnotenie image predajne DUDA šport podľa pohlaví**



Zdroj: Spracované autorkou

## **6 NÁVRHY A ODPORÚČANIA**

### **6.1 PRE FAKTORY OVPLYVNÚJÚCE IMAGE PREDAJNE**

#### **6.1.1 Sortiment**

U sortimentu je dôležitá šírka, hĺbka ale aj jeho dĺžka. Čím je sortiment širší a čím viac sa prehlbuje, tak tým majú zákazníci možnosť väčšieho výberu. Preto v oblasti sortimentu by mal management uvažovať nad väčším množstvom značiek, farebných kombinácií, rôznych materiálov a funkčných vlastností trekingových topánok. Umiestnenie topánok jednoznačne na viditeľnom mieste, najlepšie na druhej strane predajne, aby topánky uvidel zákazník už pri vchode do predajne a musel prejsť celou predajňou až k trekingovým topánkam. Cenovky u jednotlivých vystavených vzorov by mali byť čitateľné, s dostatočnou veľkosťou a tučnosťou písma, najlepšie vytvorené na počítači a nie písané ručne. Cenovky písané rukou pôsobia neprofesionálne, a tým sa môžu zákazníci cítiť, že si ich v predajni nevážia. Určite dobrý nápad je uvádzať veľkosti topánok, ktoré sú ešte na sklade. Jednak budú mať o tom prehľad zákazníci a budú si chcieť vyskúšať topánku z ich veľkosťou, a tak isto personál bude vedieť, aké veľkosti má na sklade a tie chýbajúce môže doobjednať.

#### **6.1.2 Doplnkové služby**

Ponúknuť zákazníkovi niečo navyše a dať mu pocítiť, že vám na ňom záleží. Aj toto možno poskytnúť formou doplnkových služieb. Veľkú chybu, ktorú robí prevažná časť analyzovaných maloobchodných predajní je neexistencia internetových stránok. Webová prezentácia je v súčasnej ére internetu braná už ako samozrejmá. Práve tam sa môžeme dozvedieť veľa zaujímavých a užitočných informácií o produktoch, poskytovaných službách, ale aj o samotnej predajni. Vytváranie dobrého image predajne sa dá realizovať aj prostredníctvom internetu. To isté sa týka nákupu cez internet. Predajňa, ktorá poskytuje nákup cez e-shop, zvyšuje svoju hodnotu v očiach zákazníkov. Web prináša kamennému obchodu možnosť urobiť veľký skok dopredu. Výhodné je to už len preto, že zákazníci nemusia podstupovať muky čakajúc vo fronte na zaplatenie. V súčasnosti sú ľudia viac pohodlní, chcú si dopriať viac oddychu, ako sa naháňať po obchodoch. Radšej si doma a v pokoji preklikajú rôzne stránky, porovnávajú cenové relácie a až na základe tohto si to buď kliknutím pridajú do nákupného košíka, alebo sa vyberú daný produkt kúpiť do kamenného obchodu. Zákazník cez internet môže nakupovať doma, v kancelárii, jednoducho všade, kde je k dispozícii elektrická zásuvka a pripojenie na internet. Môže nakupovať v ktorúkoľvek dennú či nočnú hodinu, ktorýkoľvek deň v týždni a nie je obmedzený tým, že za päť minút zatvárajú. Samozrejme všetko má svoje klady aj zápory. Keď sa

pozrieme na ľudskú stránku nakupovania, tak len klasické obchody môžu zákazníkom ponúknuť tri dôležité veci: možnosť dotknúť sa výrobku, vyskúšať si ho alebo nejako inak zákazníka zmyslovo stimulovať, ďalej kamenný obchod zákazníkovi poskytuje okamžité uspokojenie a posledná vec, ktorú ponúkajú len klasické obchody je sociálna interakcia. Preto je určite pozitívnym prínosom mať nielen kamennú predajňu, ale aj internetový obchod. V rámci doplnkových služieb je dôležité spomenúť aj darčekové poukážky prípadne vernostné karty, ktorými sa dajú zákazníci nalákať na budúci nákup. Týmto si predajňa udrží nielen svojich stálych zákazníkov, ale osloví aj nových, a to nielen prostredníctvom vernostných kariet, zbierania kupónov alebo bodov. Vernostné programy môžu byť jednou z foriem, ktorá nielen upúta pozornosť, ale pomôže upevniť vzťah medzi zákazníkom a obchodníkom. Pozitívum je, keď predajňa dokáže urobiť to, čo vidí zákazníkovi na očiach – týka sa to napríklad aj oblečenia prípadne obuvi nadmerných prípadne iných veľkostí. Niektoré predajne, ktoré majú ochotných dodávateľov, môžu poskytovať šitie na mieru. Nájde sa pár jedincov, ktorý sú privysoký a všetky nohavice sú im krátke a daný tovar si jednoducho nemôžu kúpiť, aj keď sa im veľmi páči. Preto niektoré maloobchodné predajne poskytujú služby, kde objednávajú u dodávateľa oblečenia s rozmermi podľa želania zákazníka.

### **6.1.3 Referenčné skupiny**

Pozitívnemu vnímaniu maloobchodnej predajne v značnej miere pomáha tzv. šeptanda alebo word of mouth. Samozrejme myslené v kladnom zmysle. Uspokojený a spokojný zákazník dáva predpoklady tomu, že sa o predajni bude hovoriť v dobrom a tieto reči sa budú rozširovať na širšiu verejnosť. Preto je dôležité snažiť sa, aby o predajni jej zákazníci mohli takto rozprávať. Dokázať urobiť zákazníkovi radosť, potešiť ho malým gestom formou zľavy na budúci nákup. Niekedy stačí aj málo – usmievať sa, byť milý a ochotný a hlavne dokázať zákazníkovi uspokojiť jeho potrebu v maximálnej možnej miere. V rámci referenčných skupín majú veľkú váhu aj odborníci z outdoorového sveta – rôzni horolezci, skialpinisti a ľudia, ktorí sa venujú profesionálne outdoorovým športom. Brožúrky, ktoré znázorňujú funkcie trekingových topánok a nejaký profesionálny horolezec, ktorý odporúča kúpu práve týchto topánok, lebo ich má aj on a je s nimi spokojný. Nepotí sa mu v nich noha, nepremokajú, sú vzdušné a vydržia aj tie najnáročnejšie podmienky. Takéto slová u človeka, ktorý nemá moc skúsenosti v danej oblasti sú dosť smerodajné pri ďalšej fáze rozhodovania o kúpe.

### **6.1.4 Personál**

Personál na predajni je najvýznamnejší element, ktorý sa v najväčšej miere podieľa na imagu predajne. Môže ho ovplyvniť v pozitívnom smere, ale bohužiaľ v tom horšom prípade aj v negatívnom smere. Prvoradé je mať na predajni fungujúce vzťahy medzi personálom na pracovisku, ale aj zdravé

vzťahy medzi personálom a managementom predajne. Práve zdravo fungujúce vzťahy cítia aj zákazníci, ktorí potom atmosféru v predajni vnímajú pozitívne a radi sa vracajú nakupovať. Personál pracujúci v predajni, ktorá sa špecializuje na športové outdoorové potreby je dôležité vybaviť odbornými znalosťami o ponúkanom tovare. Keďže každá takáto potreba má svoje technické parametre, funkcie a účel použitia, je potrebné sa v tom orientovať a poskytnúť zákazníkovi čo najviac a čo najlepšie vysvetlené informácie. Práve odbornosťou personálu môže mať predajňa náskok pred svojou konkurenciou. Názorná ukážka a predvedenie produktu ako funguje je tiež faktor, ktorý zvyšuje zákazníkovo rozhodovanie o kúpe tovaru. Zákazník sa vždy radšej vracia do predajne, kde bol personál ochotný mu pomôcť, dobre poradiť, poskytol mu kvalitné informácie o kupovanom produkte a na základe toho sa zákazník vedel dobre rozhodnúť, aký produkt si kúpi. Spôsob, akým sa dajú zvýšiť odborné znalosti predávajúceho personálu (kvalita ale aj kvantita), je napríklad odborný seminár poprípadе „samoštúdium“ personálu, ktorý dostane potrebné informácie od obchodných zástupcov dodávajúcich športový tovar. Jednoducho povedané, predávajúci musí dobre poznať produkt, ktorý chce predáť. Nie je nič lepšie, keď personál na predajni vie o produkte viac ako zákazník, ktorý sa danou problematikou dosť podrobne zaoberá. Ďalším odporúčením v oblasti personálu sa týka oblečenia. Obsluhujúci personál by mal byť jednoznačne odlišný od zákazníkov. Malo by byť na prvý pohľad jasné, kto je kto. Toto odlíšenie možno dosiahnuť jednotným oblečením – uniformou, ktorú bude mať personál na predajni. Oblečenie, ktoré je športové a zladené do firemných farieb, pôsobí dostatočne reprezentujúco. Samozrejme sa nemôže zabudnúť na menovky.

#### **6.1.5 Predajňa**

Predajňa ako celok je tvorená exteriérom a interiérom. Prednákupnú atmosféru predajnej jednotky vytvára parkovacia plocha – jej prístupnosť, dostatočná kapacita a bezplatný prístup. Výhodou je, keď parkovisko nie je moc vzdialené od predajne a cesta do maloobchodu je vybavená orientačnými tabuľkami pomocou ktorých sa zákazník veľmi ľahko dostane do predajnej jednotky. Ďalšiu vec, ktorú si zákazník všíma pred vstupom do predajne a je súčasťou exteriéru, je výkladná skriňa. Je to také lákadlo, ktoré hovorí zákazníkovi, aby vstúpili do predajne. Zaujímavé môžu byť výklady na rôzne témy (zimné motívy, hurá do školy, stanovačky a podobne). Inšpirácie sa medze nekladú. Je dôležité dbať na aranžovanie predmetov vo výklade, aby boli pestré a mali schopnosť pútať pozornosť okoloidúcich ľudí. Dôležitosť je nutné brať aj na osvetlenie výkladnej skrine. Výklad je jednoducho jeden z najefektívnejších reklamných prostriedkov. Čo sa týka exteriéru, tak by mal byť zachovaný pomer množstva sortimentu, ktorý pripadá na predajnú plochu. Aby nevyvolával v zákazníkoch pocit chaosu a neprehľadnosti. Pult s pokladňou je dôležitá súčasť interiéru. Z psychologického hľadiska je zásadné jeho umiestnenie. Názory, kde umiestniť pokladňu sa rôznia, ale prevažne sa zhodujú, že

najlepšie umiestnenie je na ľavej strane, čo umožňuje personálu naviazať očný kontakt a pozdraviť zákazníka hneď pri vstupe do predajne. Nikdy by sa nemala nachádzať na pravej strane, pretože práve pravá strana je vždy strategickým miestom v predajni. A zákazníci pri vchode do predajne hneď smerujú svoje kroky do pravej strany. Čokoľvek, čo sa nachádza v priestore, ktorý je orientovaný doprava, má väčšiu nádej na priazeň zákazníkov. Pokladňa by mala byť umiestnená v najmenej atraktívnej zóne obchodu, ale zároveň, aby nevyplašila potenciálnych zákazníkov vstupujúcich do predajne, dlhými frontami. Keďže analyzované predajne ponúkajú športové potreby, tak by bolo určite zaujímavé využiť autenticitu a „priniesť prírodu“ do predajne. Interiér ladený do zelenohnedej kombinácie s hlavným materiálom drevom. Tak isto kovové stojany vymeniť za drevené a originálnejšie, kde sa bude oblečenie ľahko prezeráť a stojan sa nebude prehýbať pod množstvom vecí, ktoré sú na ňom zavesené. Hudba je dôležitý faktor, ktorý dotvára celkovú nákupnú atmosféru. Dokáže vytvoriť v predajni až zázraky. Je vedecky dokázané, že rýchlejšia hudba nabáda zákazníkov k dynamickejšiemu vchádzaniu do predajne, k rýchlejšiemu nakupovaniu. Dobrá hudba a najnovšie hity hrané v hitparádach prilákajú viac, nielen mladých ľudí, ktorí budú predajňu len ťažko opúšťať. Pretože môže práve hrať ich obľúbená pesnička a kvôli tomu zostanú tovar pozeráť dlhšie. Pomalšia a tichšia hudba navodí zas atmosféru pohody, je vhodnejšia pred sviatočnými dňami v roku. Každá predajňa by si mala nájsť svoj štýl hudby a predajne na základe toho, na aký segment zákazníkov sa chce hlavne zamerať. V prípade riešenia exteriéru a interiéru predajne by bolo najvhodnejšie poradiť sa s odborníkom a nechať si navrhnúť predajňu od architekta. Pretože posledné štúdie ukazujú, že asi dve tretiny rozhodnutí o kúpe výrobku sa odohrávajú priamo na predajni. V poslednej sekunde zákazníkovo myslenie ovplyvňuje dispozičné riešenie predajnej jednotky, architektonické pojetie a samozrejme v neposlednej rade aj merchandising.

## **6.2 PRE MALOOBCHODNÉ PREDAJNE**

### **6.2.1 DUDA šport**

Maloobchodnej predajne DUDA šport v oblasti sortimentu by bolo vhodné odporučiť rozšírenie sortimentu o známejšie značky ako sú napríklad Salomon. Cenovky u každej topánky by mali byť viditeľnejšie – vytlačené na tlačiarňu vyzerajú profesionálnejšie, čím dávame zákazníkovi pocit, že si ho vážime a že pre nás dôležitý. Dobrý nápad je okrem ceny mať na lístočku uvedené aj veľkosti trekingových topánok, ktoré sú k dispozícii na predaj. Ale pozor: môže sa stať, že pri zhone, sa nestíhajú vyškrtávať jednotlivé predané veľkosti a zákazník, ktorý sa tešil, že máme jeho veľkosť, sa dozvie, že to tak nie je, môže byť frustrovaný. Preto je dôležité zvážiť, či uvádzať veľkosti na cenovke a dôkladne sledovať a vyškrtávať chýbajúce veľkosti, alebo to na cenovku vôbec nepísať.

U doplnkových služieb jednoznačne chýba webová prezentácia predajne, ktorá by zvýšila povedomie o tom, že predajňa vôbec existuje a samozrejme jej súčasťou by mal byť i e-shop. Darčkové poukážky sú ďalším nástrojom, ako pritiahnuť pozornosť ľudí, ktorí o vás nevedia. Známy daruje na narodeniny inému známemu darčkovú poukážku v určitej hodnote na nákup športových potrieb vo vašej predajni. Pred zákazníkom, ktorý predajňu nepozná, je nutné sa ukázať v čo najlepšom svetle, pretože práve z neho sa môže stať váš nový zákazník. O každého zákazníka, ktorý vstupuje do predajne je potreba sa starať, čo najlepšie. Každým gestom si vytvárame vzťah, ktorý ak to pôjde treba neustále rozvíjať. Čo sa týka personálu, tak predajňa DUDA šport má personál, ktorý sa rád niečo naučí aj od zákazníka. Aj keď takáto situácia by nemala nastávať dosť často, pretože pre zákazníka je určite prijateľnejšie, keď mu personál dokáže pomôcť a presvedčiť ho o výhodách kúpy. Keďže každá športová potreba má svoje technické parametre, funkcie a účel použitia, je potrebné sa v tom orientovať a poskytnúť zákazníkovi čo najviac a čo najlepšie vysvetlené informácie. Názorná ukážka a predvedenie produktu ako funguje je tiež faktor, ktorý zvyšuje zákazníkovo rozhodovanie o kúpe tovaru. Tak isto zákazníková vlastná skúsenosť závaží v procese rozhodovania o kúpe. Zákazník sa vždy radšej vracia do predajne, kde bol personál ochotný mu pomôcť, dobre poradiť, poskytol mu kvalitné informácie o kupovanom produkte a na základe toho sa zákazník vedel dobre rozhodnúť, aký produkt si kúpi. Nebolo by zlé považovať nad zvýšením odbornej znalosti predávajúceho personálu, pretože práve táto skutočnosť môže znamenať obrovskú výhodu v konkurenčnom boji. Nie je nič lepšie, keď personál na predajni vie o produkte viac ako zákazník, ktorý sa danou problematikou dosť podrobne zaoberá. Zvýšenie kvality a kvantity informácií o produktoch sa dá zaistiť odborným seminárom popri prípade „samoštúdiom“ personálu, ktorý dostane potrebné informácie od obchodných zástupcov dodávajúcich športový tovar. Jednoducho povedané, predávajúci musí dobre poznať produkt, ktorý chce predáť. Posledné odporúčenie pre maloobchodnú jednotku DUDA šport sa bude týkať predajne. Keďže sa nachádza v obchodnom dome Prior, kde sa nachádza aj ďalšia predajňa zameraná na športové potreby, tak je potrebné odlišenie. Impulzom pre management by malo byť umiestnenie tabule s označením, že sa jedná o DUDA šport. Ľudia si tento šport dosť často zamieňajú s iným športom a len nízke percento naozaj vie, že ide práve o DUDA ŠPORT. Nápis by mal byť dobre viditeľný a hlavne jeho úlohou je odlíšiť „šport v Priori“, ako ho poznala doteraz väčšina zákazníkov, od ostatných športových maloobchodných predajní nachádzajúcich sa v Prievidzi. Ďalší faktor, ktorý ovplyvňuje nákupné správanie sa zákazníkov, je výklad. Práve športový tovar vystavený na figurínach vo výklade priláka ľudí viac, ako niečo, čo musia hľadať na stojanoch. Dobré naaranžované veci sa predávajú samé. Použitý materiál na tabuľu s nápisom by mohlo byť drevo, ktoré by tak zapadlo do interiéru predajne, ktorá je zariadená v kombinácii dreva s kovom. Interiér predajne je riešený príjemne, zákazníkom miestami pripomína prechádzku lesom. Drevom obíjané pulty v kombinácii s kovom vytvárajú dobrú nákupnú atmosféru na nákup športových potrieb. Negatívom sú preplnené



stojany s oblečením, ktoré v zákazníkoch zanechávajú dojem chaosu a neusporiadanosti. Predajňa má malé priestory a bolo by potrebné trochu modernizovať zariadenie. Čo sa týka modernizácie zariadenia, tak by som navrhovala zameniť kovové stojany za drevené a tak isto stena s poličkami, v ktorej sú uložené veci iných veľkostí, ktoré sú vystavené na stojanoch, by mohla byť tiež z dreva. Hudba znejúca na predajni pochádza z centrálného zdroja obchodného domu, a preto sa tento faktor dá ovplyvniť jedine v tom smere, že sa s vedením dohodnú, aký štýl hudby budú cez reproduktory produkovať.

### **6.2.2 X šport**

X šport je maloobchodná predajňa, ktorá má celkom výhodné miesto na nakupovanie. Nachádza sa blízko prievidskeho gymnázia. Segment mladých stredoškolákov je zaujímavou cieľovou skupinou a aj na základe toho, by predajňa mala svoj interiér a exteriér ladiť do takého štýlu. Výkladom sa prilákajú zákazníci a vstúpia do predajne, ktorá ich natoľko očarí, že z nej nebudú chcieť tak ľahko odísť. Vo výkladnej skrini je určite vhodné vystavovať nový tovar, akciový tovar, prípadne sa snažiť aranžovať výklad do určitých tematických okruhov. Predajňa má veľkú výkladnú skriňu, preto má neobmedzené možnosti vystavovania. Je dôležité brať do úvahy, že niekedy je menej viac. Interiér ladený do zelenej farby v kombinácii s drevom a drevenými stojanmi pôsobí veľmi ukludňujúco. Práve táto predajňa by si mala zväziť, pre akú cieľovú skupinu sa sústreďí, pretože predávať všetko pre všetkých nie je až také jednoduché. A na prvý pohľad to tak vyzerá. Vhodné by bolo považovať nad bezbariérovým riešením vchodu a aj predajne. Z oblasti doplnkových služieb je potrebné premyslieť možnosť zmeny otváracích hodín. Počas týždňa sú takmer všetky predajne v centre mesta otvorené do 18:00 hod. Tento čas je prijateľnejší pre ľudí, ktorí majú dlhšiu pracovnú dobu a z práce odchádzajú o piatej a už nemajú možnosť ísť nakúpiť. Webová stránka je u tejto predajne taktiež nevyhnutná. Hlavne v súčasnej internetovej dobe zbytočne stráca na svojej cene. Každá predajňa musí ísť s dobou a prijímať novinky aj z technologickej sféry. Personál na predajni je dôležitý element, ktorý navonok reprezentuje predajňu a je to prvok, ktorý prichádza do priameho kontaktu so zákazníkmi. Predavačky na tejto predajni už na prvý pohľad nepôsobia milo a ochotne. Management by občas mohol prísť na nejakú nečakanú návštevu, kedy by mohol sledovať správanie personálu a na základe toho ich usmerniť. Dobrý nápad je vydať smernice vo forme firemnej kultúry. Naučiť personál, ako sa má správať k zákazníkom, ako sa má obliekať, ako má predávať a nezabúdať na odborné semináre, prednášky, prípadne vzdelávať zamestnancov sám, alebo im dať potrebné materiály na samoštúdium.

### 6.2.3 Outdoor u maca

Maloobchodná predajňa Outdoor u maca vykazuje viac menej samé pozitíva. Preto by mala pokračovať v systéme, ktorý uskutočňovala doteraz, aby mala stále viac spokojných zákazníkov, ktorí budú túto kladnú skúsenosť šíriť ďalej a budú o predajni rozprávať svojim známym, priateľom a rodine. Pozitívna šeptanda je nástroj prostredníctvom, ktorého predajňa získa potenciálnych zákazníkov. Personál predajne je dostatočne odborne znalý, čo vyplýva aj zo zamerania predajne, ktorá je špecializovaná na outdoorové potreby. Sú tu vyššie nároky na odbornosť, preto je dôležité personál neustále informovať o nových materiáloch, technológiách, o nových produktoch, aby boli zákazníci tí, ktorí sú poučení a nie naopak. Aby poučenie prichádzalo zo zákazníkovej strany. Určite by bolo vhodné personál zdokonaľiť aj v predajných schopnostiach, tým že ich pošleme na kurz ako zlepšiť svoje predajné schopnosti. Kde sa naučia rôzne triky ako „oklamať“ zákazníka a prinútiť ho niečo si kúpiť. Personál na tejto predajni nemá jednotné oblečenie. Na mieste sú určite úvahy o tom, obliecť ich do športového oblečenia, ktoré bude zapadať do prostredia predajne a dokáže odlíšiť, kto je tu zákazník a kto personál. Nesmie sa zabúdať aj na menovku. Tejto predajne možno ešte odporučiť dostať sa ešte viac do povedomia ľudí formou rôznych aktivít, ako sú súťaže pre deti, kto najrýchlejšie postaví stan, prípadne rôzne skautské aktivity – zapáliť oheň bez zápaliiek a pod. Na tieto činnosti má predajňa vhodný exteriér vo forme veľkého priestranného trávnatého dvoru. Zaujímavá by bola autogramiáda známych športovcov, horolezcov, ktorí by mohli rozprávať svoje zážitky zo zdolávania najvyšších hôr sveta.

### 6.2.4 OK šport

V maloobchodnej predajni OK šport by bolo vhodné zmeniť umiestnenie trekingových topánok. Umiestniť ich na druhú stranu, ako sa nachádzajú momentálne by bolo najlepšie riešenie. Takto by ich zákazník videl hneď, ako vstúpi do predajne. Keďže predajňa má svoju internetovú stránku, kde ponúka produkty aj cez e-shop, tak odporúčenie v tejto oblasti sa týka hlavne údržby. Nezabúdať stránka neustále aktualizovať o nové produkty, o rôzne novinky a akcie, ktoré v tom danom období prebiehajú. OK šport by sa mal zamerať na sponzoring športových akcií, turistických oddielov a krúžkov, základných prípadne stredných škôl. Pre túto maloobchodnú jednotku je to doslova životne dôležité, pretože je to novootvorená predajňa, ktorá si potrebuje vybudovať istý image. A práve takýto personál budovaniu dobrej povesti moc nepomáha. Predavačky na predajni by mali zmeniť svoj postoj a sústrediť sa na to, že zákazník je náš pán. Pretože práve tento personál utvára atmosféru na predajni a tak isto prvý dojem, pretože prichádza so zákazníkom do kontaktu „face to face“. Personál je potrebné poriadne vyškoliť, či už v oblasti predajných schopností, ale hlavne odborných znalostí. Predajný personál v tejto maloobchodnej jednotke je jednoznačne najhorší.

Preto by mal management možno zvážiť aj jeho výmenu. Prípadne zaviesť odmeňovací systém, ktorý ich bude viac motivovať byť aktívnejší predajca a určite stanoviť presne vymedzené pravidlá. Niečo v zmysle firemnej kultúry, do ktorej patrí aj oblečenie odlišujúce predajcu od zákazníka. Odporúčania k predajni sa týkajú aj exteriéru, aj interiéru. Aj napriek tomu, že OK šport má výborné možnosti prezentácie vo výkladnej skrini, tak ich nevie využiť. Všetky plagáty o akciách a novinkách nejakým spôsobom usporiadať, aby to nepôsobilo chaoticky, že zákazník prechádzajúci okolo nevie kam skôr má pozerieť a čo si má skôr prečítať. Plagát oznamujúci akcie by tam každopádne mal byť. Rovnako sa nesmie zabúdať na figurínu, ktorá svojím oblečením a rôznymi doplnkami priláka veľké množstvo zákazníkov. Pretože práve výklad je najúčinnější propagačný prostriedok a ešte pred vstupom do predajne je to faktor na základe ktorého si ľudia vytvárajú akýsi obraz o danej predajni. Parkovisko sa nachádza pomerne blízko, ale je platené. Takže dobrý nápad by mohol byť, že zákazníci, ktorí navštívia predajňu dostanú lístok s tým, že parkovné im bude vrátené. Takto sa podporí návštevnosť aspoň tých, ktorí chodia nakupovať autom a nadávajú na vysoké parkovné. Bude to určitá forma kompenzácie predajne za to, že nemá možnosť vlastného parkovania pre svojich zákazníkov. V interiéru má predajňa tiež pár nedostatkov. Tovar uložený na stojanoch pôsobí chaoticky, je ho veľa na taký malý priestor. Uličky medzi stojanmi by mali byť väčšie. Je potrebné nájsť riešenie v inej konštrukcii stojana, kde by veci vyzerali pekne uložené a nevyvolávali dojem preplnenosti.

#### **6.2.5 RADO šport**

RADO šport je maloobchodná predajňa s pomerne výrazným podielom na trhu športových potrieb v meste Prievidza. Určite je pre predajňu vhodné pokračovať v doterajšej stratégii, ktorá pozitívne pôsobí na okolie. Snaha o udržanie pozície znamená neustále podporovať školy prostredníctvom nákupu rôznych športových potrieb, sponzorovanie športových, ale aj kultúrnych akcií. Personál na predajni spĺňa predpoklady milého, ochotného, dobre radiaceho personálu, ktorý zanecháva už pri vstupe do predajne príjemný prvý dojem. Akurát by bolo vhodné preškolenie personálu v oblasti odborných znalostí, kde sa je vždy čo nové naučiť a zdokonaľovať sa. Aj z toho dôvodu, že neustály technologický pokrok prináša rôzne zmeny a je potrebné ísť ruka v ruku s týmito novinkami. Neexistencia e-shopu je nevýhodou pre predajňu, ale čo nie je, môže byť. Vytvorenie webovej stránky vyžaduje nájsť dobrého programátora, a jedného človeka, ktorý bude riadiť e-shop (príjímať objednávky, odosielať objednávky, odpovedať na prípadné dotazy...). Ako už bolo spomínané mnohokrát, práve prezentácia pomocou internetových stránok a možnosť nákupu cez e-shop zvyšuje hodnotu imagu maloobchodnej predajne.

## 7 ZÁVER

Image je na nič. Hovorí sa v jednej reklame. V súvislosti s imagom maloobchodnej predajne s tým nemôžem rozhodne súhlasiť. To, ako ľudia vnímajú maloobchodnú jednotku, a aký majú o nej vytvorený obraz je veľmi dôležité. Požiadavky zákazníka neustále rastú a jeho správanie je zložitejšie, čo sa odráža aj v kritickejšom a náročnejšom vnímaní procesov prebiehajúcich na predajniach. V spotrebiteľskom správaní sa v poslednej dobe dostáva do popredia fenomén individuality spotrebiteľa. Ďalšími prvkami, ktoré intenzívnejšie vstupujú do popredia sú luxus, estetika, autenticita, individualita, rôznorodosť, pohodlie, orientácia na jednoduchosť a na voľný štýl. Na tieto trendy by mal management predajní reagovať a ísť ruka v ruke s dobou. V záujme managementu maloobchodných predajní je nutné vytvárať pozitívny dojem, aby ľudia vnímali príležitosti, ktoré sa im núkajú. Ako vytvoriť čo najlepší image a byť v očiach svojich stálych, prípadne potenciálnych zákazníkov ten najlepší? Zistiť, kto je na trhu športových potrieb, z prievdzských maloobchodných predajní „víťaz“ a kto „porazený“. Práve toto bolo náplňou tejto práce.

Výsledok analýzy konkurencie, ktorá bola uskutočnená metódou mystery shopping, je nasledovný: prievdzské maloobchodné predajne zamerané na predaj športových potrieb majú potenciál ponúknuť produkty aj tomu najnáročnejšiemu zákazníkovi. Víťazom je maloobchodná jednotka RADO šport, ktorá svojou strategickou polohou a neprehliadnuteľným výkladom už z diaľky láka okoloidúcich ľudí do predajne. Outdoor u maca je zas predajňa, ktorá získava zákazníkov autenticitou akou sa prezentuje a výbornými webovými stránkami s e-shopom, určenými nielen pre priaznivcov a priateľov outdooru. Tzv. puncu komunizmu by sa mala zbaviť maloobchodná predajňa DUDA šport tým, že sa zmodernizuje obchodný dom Prior, v ktorom sa nachádza. Alebo druhá možnosť je presťahovanie predajne do inej časti centra Prievdza s možnosťou väčšej predajnej plochy. Blízkosť prievdzského gymnázia a iných stredných škôl dáva predajni X šport možnosť realizovať svoju ponuku produktov zameranú na segment mladých ľudí. Štýl celej maloobchodnej jednotky by sa mal niesť v duchu individuality, voľnosti a netradičnosti, ktorou sa práve títo mladí ľudia vyznačujú. Šeptanda je nástroj, pomocou ktorého by sa mohla viac do povedomia prievdzského obyvateľstva dostať novootvorená maloobchodná predajňa OK šport, ktorá skončila v hodnotení ako tá porazená.

Analýza konkurencie na trhu športových potrieb, v ktorej boli spojené teoretické poznatky so skúsenosťami z praxe, by mala pomôcť managementu maloobchodnej predajne DUDA šport v jej ďalšom smerovaní. Pokračovať v tom, čo zákazníci považujú za dobré, inšpirovať sa v určitých krokoch konkurenciou a samozrejme najväčšou výhodou je prísť na trh s niečím novým ako prvý a šokovať zákazníkov.

# ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

## A) KNIHY

- [1] BUREŠ, I. *10 zlatých pravidel prodeje – Prodávát je snazší než dávat*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2003. 142 s. ISBN 80-7261-043-0.
- [2] BUREŠ, I. *Jak úspěšně řídit prodejní tým*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 122 s. ISBN 80-85943-32-8.
- [3] CARON, N. *Prodej problémovým zákazníkům, klíč k vyjednávání a přesvědčování*. Praha: Grada Publishing, 2002. 217 s. ISBN 80-247-0204-5.
- [4] CIMLER, P. *Obchod a služby*. 1. vyd. Plzeň: ZČU, 1997. 117 s. ISBN 80-7082-338-0.
- [5] CIMLER, P. *Provozní strategie obchodních firem*. 1.vyd. Praha: VSE, 1994.107 s. ISBN 80-7079-724-X.
- [6] ČICHOVSKÝ, L. *Jak úspěšně prodávat?*. 1. vyd. Ostrava: MONTANEX, 1994. 196 s. ISBN 80-85780-17-8.
- [7] FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 184 s. ISBN 80-247-1699-2.
- [8] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [9] GEFFROY, EDGAR K. *Zákazník náš protivník, nebo partner?* Přel. Pondělíček Jiří. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 198 s. ISBN 80-7261-034-1.
- [10] GOW, K. *How to have fun and make money in mystery shopping*. 2nd ed. Irving: Sparklesoup Studios, 2003. 75 p. ISBN 0-9714776-3-9.
- [11] GRETZ, KARL F. A DROZDECK, STEVEN R. *Psychologie prodeje*. Přel. Jiří Elman. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1992. 312 s. ISBN 80-85605-03-1.
- [12] GROSOVÁ, S. *Marketing: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2002. 165 s. ISBN 80-7080-505-6.
- [13] HAMMOND, R. *Chytře vedená prodejna : jak mít více zákazníků a větší tržby*. Přel. Jiří Rezek. Praha : Grada Publishing, 2005. 141 s. ISBN 80-247-1066-8.

- [14] HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. 95 s. ISBN 80-245-0176-7.
- [15] HRADISKÁ, E. a ŠULEK, M. *Psychológia v marketingu*. 1. vyd. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 1999. 114 s. ISBN 80-8055-197-9.
- [16] KOMÁROVÁ, J. a kol. *Psychologie trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 160 s. ISBN 80-7169-632-3.
- [17] KOTLER, P. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. Přel. V. Dolanský a S. Jurnečka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [18] KOUDELKA, J. *Spotřební chování a marketing*. Praha: GRADA Publishing, 1997. ISBN 80-7169-372-3.
- [19] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [20] POYNTER, J. *Mystery shopping: Get paid to shop*. 4th edition. Denver: Leromi publishing, 2002. 204 s. ISBN 0-9713585-4-0.
- [21] PRAŽSKÁ L., a JINDRA, J. & kol. *Obchodní podnikání: retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
- [22] SANT, T. *Významní světoví prodejci*. Přel. V. Jungmann. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 213 s. ISBN 978-80-251-1457-5.
- [23] SEKOT, A. *Sociologické problémy športu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 223 s. ISBN 978-80-247-2562-8.
- [24] SCHIFFMAN, L. G. a KANUK L. L. *Nákupní chování*. Přel. V. Jungmann. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 633 s. ISBN 80-251-0094-4.
- [25] SMITH, P. *Moderní marketing*. Přel. Tomáš Hlaváč, Zdeněk Strnad. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.
- [26] SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 118 s. ISBN 80-7318-177-0. [16]
- [27] SPÁČIL, V. *Marketingové řízení*. Kap.10, s. 233 – 262. In : Bělohlávek,F. – Košťan,P. - Šuleř, O. Management. Brno : Computer Press, 2006. 736 s. ISBN 80-251-0396-X.

[28] UNDERHILL, P. *Proč nakupujeme: jak merchandising ovlivňuje nákupní rozhodnutí a zvyšuje prodej*. Přel. Lisa Aleš. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 253 s. ISBN 80-7261-055-4.

[29] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele – Jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 284 s. ISBN 80-247-0393-9.

## **B) ODBORNÉ ČASOPISY**

[30] DRLIČKOVÁ, L. Mystery shopping – metoda stimulující kvalitu obluby. *Marketing a komunikace*, 2008, roč. 18, č. 2, s. 16.

[31] KOŠTÁL, D. *Atmosféra predáva aj inšpiruje*. *Obchod*, 2005, roč. 10, č. 8, s. 10-11.

[32] POLAKOVIČ, I. *Cieľom je zákazník*. *Profit*, 2001, č. 9, s. 52-53.

[33] SADLOŇOVÁ, M. *Aký je slovenský zákazník?*. *Slovenský výber*, 2006, č. 7-8, s. 68-69.

[34] TOMEK, G. a VÁVROVÁ, V. Jak se rozhoduje zákazník. *Marketing a komunikace*, 2008, roč. 18, č. 2, s. 8-10.

## **C) INTERNETOVÉ ZDROJE**

[35] Hospodářské noviny – IHNED.CZ. *Minimální standardy SIMAR - pro realizaci projektů MYSTERY SHOPPING* [online]. únor 2009 [cit. 01.02.2009]. Dostupné z: <[http://mam.ihned.cz/3-1005313-mystery+shopping-100000\\_detail-17](http://mam.ihned.cz/3-1005313-mystery+shopping-100000_detail-17)>

[36] Market visison. *Průvodce metodou Mystery Shoppingu* [online]. leden 2009 [cit. 07.01.2009]. Dostupné z: <[http://marketvision.cz/files/mystery\\_web.pdf](http://marketvision.cz/files/mystery_web.pdf)>

[37] Network media services. *Speciální výzkumy – Mystery shopping* [online]. leden 2007 [cit. 07.01.2009]. Dostupné z: <<http://www.nms.cz/cz/produkty-a-sluzby/specialni-vyzkumy/mystery-shopping/>>

[38] Simar. *Mystery Shopping* [online]. prosinec 2008 [cit. 07.12.2008]. Dostupné z: <<http://www.simar.cz/standardy-kvality/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.php>>

[39] Market visison. *Průvodce metodou Mystery Shoppingu* [online]. leden 2009 [cit. 09.01.2009]. Dostupné z: <[http://marketvision.cz/files/mystery\\_web.pdf](http://marketvision.cz/files/mystery_web.pdf)>

[40] Centrum dohody. *Mystery shopping* [online]. prosinec 2008 [cit. 07.12.2008]. Dostupné z: <<http://www.centrumdohody.com/mystery-shopping/>>

[41] Mesto Prievdza. *Analýza hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta Prievdza* [online]. únor 2009 [cit. 01.02.2009]. Dostupné z: <<http://www.prievdza.sk/?str=analiza&lang=sk>>

[42] Ctirad Oráč. *Trekové boty*. [online]. únor 2009 [cit. 01.02.2009]. Dostupné z: <<http://www.outdooring.cz/trekoveboty.php>>

[43] Outdoor u maca. *O nás*. [online]. únor 2009 [cit. 01.02.2009]. Dostupné z: <[http://www.outdoor.sk/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=5](http://www.outdoor.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=5)>



## ZOZNAM SKRATIEK

a pod.	a podobne
atd.	a tak ďalej
č.	číslo
napr.	napríklad
obr.	obrázok
tab.	tabuľka
TSK	Trenčiansky samosprávny kraj

# PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě, dne 30. dubna 2009

Stanislava Dobrovolná

Adresa trvalého pobytu studenta:

Nová 20/5, 972 17 Kanianka, okres Prievidza, Slovenská republika

# ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Interiér predajne DUDA šport

Príloha č. 2: Exteriér predajne Outdoor u maca

Príloha č. 3: David Beckham a jeho kampaň pre Adidas – „Impossible is nothing“ a „It's my fever“

Príloha č. 4: Záznamový arch na sémantický diferenciál

Príloha č. 5: Záznamový arch alebo Hodnotiaci list pre mystery shopping

Príloha č. 6: Základné layouty predajne

Príloha č. 7: Minimálne štandardy SIMAR

Príloha č. 8: Konštrukcia trekingovej topánky

Príloha č. 9: Frekvencie a priemer celkovej spokojnosti

Príloha č. 10: Percentuálna úspešnosť sortimentu z pohľadu jednotlivých predajní

Príloha č. 11: Percentuálna úspešnosť doplnkových služieb u jednotlivých predajní

Príloha č. 12: Percentuálna úspešnosť referenčných skupín u jednotlivých predajní

Príloha č. 13: Percentuálna úspešnosť personálu u jednotlivých predajní

Príloha č. 14: Percentuálna úspešnosť predajne u jednotlivých predajní

# PRÍLOHY

Príloha č. 1: Interiér predajne DUDA šport



Zdroj: Spracované autorkou

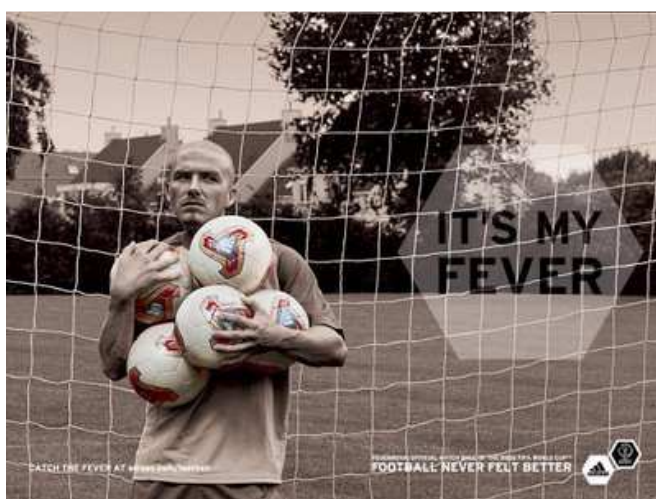
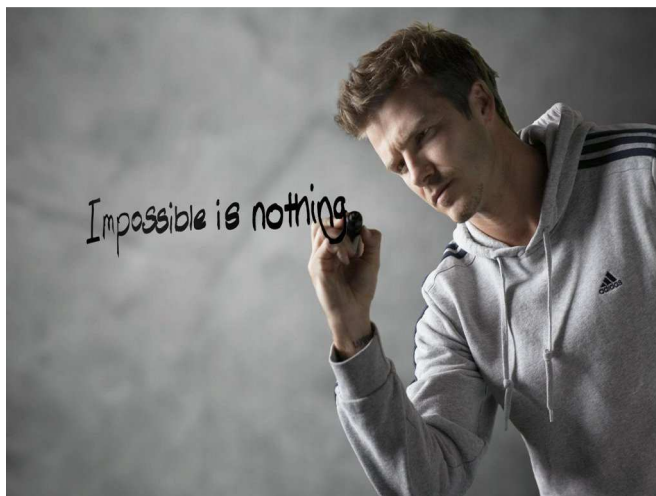
Príloha č. 2: Exteriér predajne Outdoor u maca



Zdroj: Outdoor u maca. O nás. [online]. únor 2009 [cit. 01.02.2009]. Dostupné z: [http://www.outdoor.sk/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=5](http://www.outdoor.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=5)



Príloha č. 3: David Beckham a jeho kampaň pre Adidas – „Impossible is nothing“ a „It's my fever“



Zdroj: Reklamy na Adidas. [online]. únor 2009 [cit. 01.02.2009]. Dostupné z: <http://www.dbeckham.cz/index.php?str=reklama-Adidas-David-Beckham>

**Príloha č. 4: Záznamový arch na sémantický diferenciál**

Na tomto lístku máte uvedených niekoľko dvojíc slov. Vyberte v každom riadku z každej dvojice najskôr to slovo, ktoré lepšie vystihuje Vaše vnímanie predajne DUDA šport . Potom číslom od 1 do 3 vyjadrite, ako silno, do akej miery, sa k tejto charakteristike prikláňate. Číslo 3 znamená najväčší príklon, 1 najmenší. Ak ani jedno z dvojice slov nepovažujete za vhodné na charakteristiku, zvolíte neutrálnu odpoveď 0.

**AKO VNÍMATE PREDAJŇU DUDA ŠPORT? AKÁ PODĽA VÁS JE?**

A	Ponúkajúca široký sortiment.	3	2	1	0	1	2	3	Ponúkajúca úzky sortiment.
B	Predajňa s prijateľnými cenami.	3	2	1	0	1	2	3	Predražená predajňa.
C	Ponúkajúca kvalitné produkty.	3	2	1	0	1	2	3	Ponúkajúca nekvalitné produkty.
D	Predajňa, v ktorej by som si niečo kúpil.	3	2	1	0	1	2	3	Predajňa, kde si nemám čo vybrať.
E	Predajňa má vyhovujúcu otváraciu dobu.	3	2	1	0	1	2	3	Nemá vyhovujúcu otváraciu dobu.
F	Je tu možnosť predaja na splátky.	3	2	1	0	1	2	3	Predajňa neponúka možnosť splátkového predaja.
G	Ponúka garanciu vrátenia peňazí.	3	2	1	0	1	2	3	Neposkytuje žiadne garancie.
H	Predajňa má príjemné prostredie na nákup.	3	2	1	0	1	2	3	Necítim sa moc dobre v tejto predajni.
I	Predajňu by som určite odporučil svojim známym.	3	2	1	0	1	2	3	Neodporučil by som svojim známym nákup v predajni.
J	Je tu usmievavý personál.	3	2	1	0	1	2	3	Personál je bez úsmevu.
K	Predajňa má nenútenú obsluhu.	3	2	1	0	1	2	3	Nepríjemný a vteravý personál.
L	Personál je reprezentatívne oblečený.	3	2	1	0	1	2	3	Personál nereprezentuje svojim oblečením predajňu.
M	Personál v predajni je odborne znály.	3	2	1	0	1	2	3	Predajňa má neodborný personál.
N	Predajňa má výhodne umiestnené parkovisko.	3	2	1	0	1	2	3	Predajňa je bez blízko nachádzajúceho sa parkoviska.
O	Predajňa je viditeľne čistá.	3	2	1	0	1	2	3	Znečistená predajňa.
P	V predajni hrá príjemná hudba.	3	2	1	0	1	2	3	Nehrá žiadna príjemná hudba.
R	Je to predajňa s prehľadne usporiadaným tovarom.	3	2	1	0	1	2	3	Je tu chaotické usporiadanie tovaru.
S	V predajni je príjemná teplota.	3	2	1	0	1	2	3	Je tu nepríjemné teplo/chlad.

**Príloha č. 5: Záznamový arch alebo Hodnotiaci list pre mystery shopping**

**Meno mystery shoppera**.....

**Predajňa (ulica):**.....

**Dátum návštevy:**.....

**A. SORTIMENT VÝROBKOV (TREKINGOVÝCH TOPÁNOK)**

			ANO	NIE
SORTIMENT VÝROBKOV	1.	Je sortiment dostatočne široký? (dostatok produktov z outdoorovej rady)	1	0
	2.	Je sortiment dostatočne hlboký? (rôzne farebné kombinácie, rôzne veľkosti v rámci produktovej rady)	1	0
	3.	Má sortiment dostatočnú dĺžku? (množstvo trekingových topánok)	1	0
	4.	Ponúka obchod výhradne len jednu značku trekingových topánok?	0	1
	5.	Majú trekingové topánky aj nejaké špeciálne miesto? (napr. sú usporiadané na stojanoch podľa značky, a je viditeľné, ktorá topánka je akej značky, prípadne sa tam nachádza nejaký POP materiál)	1	0
	6.	Je umiestnenie ceny viditeľné?	1	0
	7.	Myslíte si, že cenová relácia trekingových topánok je primeraná?	1	0
	8.	Dokázal by ste si vybrať práve v tejto predajni z daného sortimentu?	1	0
	A.	Popíšte celkový dojem ponúkaného sortimentu! Čo vás ako prvé zaujalo pri prezeraní sortimentu?		

**B. DOPLNKOVÉ SLUŽBY**

		ANO	NIE	
DOPLNKOVÉ SLUŽBY	9.	Nachádza sa blízko pri predajni parkovisko?	1	0
	10.	Je parkovanie zadarmo?	1	0
	11.	Ponúkajú možnosť úpravy alebo prispôsobenia tovaru? (objednanie u dodávateľa ušitie topánok na mieru, pri probléme veľkosti nohy)	1	0
	12.	Poskytujú nejaké garancie?	1	0
	13.	Majú vyhovujúcu otváraciu dobu?	1	0
	14.	Majú otvorené aj v sobotu?	1	0
	15.	Majú otvorené aj v nedeľu?	1	0
	16.	Je tu možnosť zakúpenia tovaru aj na splátky?	1	0
	17.	Majú internetové stránky?	1	0
	18.	Dá sa tovar objednať cez e-shop?	1	0
	19.	Nachádzajú sa pri vstupe do predajne nákupné košíky?	0	1
20.	Ponúkajú možnosť darčekových poukážok?	1	0	
B.	Popíšte celkový dojem z doplnkových služieb! Existuje nejaká iná doplnková služba, ktorú mala predajňa a nie je uvedená v hore uvedených možnostiach?			



### C. REFERENČNÉ SKUPINY

		ANO	NIE
REFERENČNÉ SKUPINY	21.	Prezentuje nejaká známa osobnosť trekingové topánky?	1 0
	22.	Nachádza sa v predajni nejaký plagát so známou osobnosťou? (všeobecne pre všetky výrobky)	1 0
	23.	Našli ste nejaký plagát s vyobrazenou osobnosťou, ktorá by propagovala práve trekingové topánky?	1 0
	24.	Nachádzali sa v predajni materiály určené k podrobnejšiemu popisu trekingových topánok, kde boli uvedené skúsenosti expertov a profesionálov z outdoorového sveta?	1 0
	25.	Rozprávali vám vaši známi o tom, aké skúsenosti majú s trekingovými topánkami?	1 0
	26.	Nachádzal sa v predajni človek, ktorý rozprával skúsenosti ohľadom trekingových topánok?	1 0
	27.	Rozprávala ta osoba ohľadom skúsenosti s trekingovými topánkami pozitívne?	1 0
	28.	Spomenul predajný personál pri komunikácii s vami nejakú svoju vlastnú skúsenosť s trekingovými topánkami?	1 0
	29.	Nachádzali sa v predajni ľudia, ktorých by ste mohli zaradiť do outdoorového sveta?	1 0
	30.	Cítili ste sa v predajni, medzi zákazníkmi dobre? Vytvárali príjemné prostredie?	1 0
	C.	Popíšte celkový dojem zo zákazníkov, ktorí sa nachádzali v predajni. Zaradili by ste ich do skupiny priaznivcov outdooru? Bolo niečo, čo vás ako prvé napadlo ohľadom referenčných skupín?	

### D. PERSONÁL

		ANO	NIE
PERSONÁL všeobecne	31.	Pri vstupe do predajne Vás pozdravil personál?	1 0
	32.	Privítal Vás s úsmevom?	1 0
	33.	Sledoval Vás personál pri obzeraní tovaru?	1 0
	34.	Spýtal sa Vás aké je vaše prianie, hneď pri vstupe?	0 1
	35.	Čakali ste dlho, kým vás personál obslúžil (viac ako 2 minúty)?	0 1
	36.	Keď Vás neobslúžili do 5 minút, boli zaneprázdnený iným zákazníkom?	1 0
	37.	Keď Vás neobslúžili do 5 minút, boli zaneprázdnený vybaľovaním nového tovaru?	1 0
	38.	Bavili sa spolu počas vášho obzerania tovaru o súkromných veciach?	0 1
	39.	Jedli alebo pili počas vášho obzerania tovaru?	0 1
	40.	Pôsobil na Vás personál sympatický?	1 0
	41.	Bol prvý dojem z personálu dobrý?	1 0
	42.	Pôsobili na vás predavačky dôveryhodným dojmom?	1 0
	43.	Vyžaroval personál pozitívnu energiou?	1 0
	44.	Boli príjemné a milé, žeby ste sa radi vrátili zas do predajne?	1 0
	D.	Popíšte celkový dojem s prvého kontaktu s personálom	
	E.	Čo vás zaujalo ako prvé pri kontakte s personálom? Váš prvý dojem.	

		ANO	NIE
OBLEČENIE	45.	Vedeli ste hneď na začiatku rozpoznať kto je personál a kto zákazník?	1 0
	46.	Mal personál predajne jednotné oblečenie („uniformu“)?	1 0
	47.	Bolo oblečenie vhodné a reprezentovalo športovú predajňu?	1 0
	48.	Bolo oblečenie čisté a upravené?	1 0
	49.	Bolo oblečenie ladené do firemných farieb?	1 0
	50.	Mal personál na oblečení pripevnenú menovku?	1 0
	51.	Bola menovka umiestnená na viditeľnom mieste?	1 0
	52.	Bola menovka čitateľná? Dokázal ste prečítať kto vás obsluhuje?	1 0

	F.	Aký bol celkový dojem z oblečenia personálu?		
			ANO	NIE
KOMUNIKAČNÉ SCHOPNOSTI	53.	Bol personál zdvorilý a príjemný?	1	0
	54.	Rozprávali dosť hlasno a zrozumiteľne?	1	0
	55.	Rozprával spisovnou slovenčinou?	1	0
	56.	Rozprával jasno a nepoužíval odborné termíny na úkor zrozumiteľnosti?	1	0
	57.	Poskytoval dosť času počas výkladu na rozmyslenie?	1	0
	58.	Choval sa dostatočne profesionálne?	1	0
	59.	Používal personál otvorené otázky na zistenie vašich potrieb?	1	0
	60.	Javil personál záujem o to, čo hovoríte? Počúval vás aktívne?	1	0
	61.	Počas rozhovoru vyzeral personál že má jasno v tom, čo potrebujete?	1	0
	62.	Udržoval počas celého predajného procesu očný kontakt?	1	0
	63.	Usmieval sa?	1	0
	64.	Pôsobil na vás vyrovnané?	1	0
	65.	Vystupoval personál s istotou?	1	0
	66.	Bol vám rozhovor s personálom príjemný?	1	0
	67.	Mali ste po rozhovore pocit uspokojenia?	1	0
	68.	Odchádzali ste z predajne s dobrou náladou?	1	0
	69.	Poďakoval vám za návštevu?	1	0
	70.	Rozlúčil sa s pozdravom a úsmevom?	1	0
	71.	Povedal, že sa teší na ďalšiu návštevu?	1	0
	72.	Navštívil by ste predajňu aj niekedy inokedy?	1	0
	G.	Aký celkový dojem na vás rozhovor s personálom zanechal?		
			ANO	NIE
PREDAJNÉ A ODBORNÉ SCHOPNOSTI	73.	Prejavil personál od začiatku záujem o vaše potreby?	1	0
	74.	Snažil sa prispôsobiť ponuku vašim potrebám?	1	0
	75.	Bol aktívny a sám sa snažil prísť na to, čo je pre vás najlepšie?	1	0
	76.	Ponúkol Vám aj inú alternatívu produktu?	1	0
	77.	Ponúkol vám inú farbu?	1	0
	78.	Ponúkol vám inú značku?	1	0
	79.	Boli ste aktívny viac Vy? Vy ste sa viac pýtali?	0	1
	80.	Bola vám povedaná nejaká výhoda oproti konkurencii?	1	0
	81.	Snažil sa vám ukázať aké výhody má produkt a čo to bude znamenať pre vás?	1	0
	82.	Boli podľa vás predajné argumenty presvedčivé?	1	0
	83.	Dostal ste nejaké informačné alebo reklamné letáky?	1	0
	84.	Vysvetlil vám dostatočné charakteristiku a funkcie produktu?	1	0
	85.	Aj vám personál vybraný tovar predviedol?	1	0
	86.	Použil slovo vodný stĺpec?	1	0
	87.	Použil slovo membrána?	1	0
	88.	Vysvetlil Vám z akého materiálu je obuv?	1	0
	89.	Použil pre zjednodušenie vysvetlenia nejaký materiál? (brožúrka)	1	0
	90.	Zdôraznil kvalitu výrobku?	1	0
	91.	Použil aj osobné skúsenosti s produktom?	1	0
	92.	Spomenul vám aj sezónne zľavy?	1	0
	93.	Bolo možné platiť aj platobnou kartou?	1	0
	94.	Ponúkol vám aj nejaký doplnkový tovar? (klimatexové ponožky, impregračný sprej)	1	0
	95.	Bol personál dostatočne stotožnený s produktom ktorý predával?	1	0
	96.	Oboznámil Vás ako obuv ošetrovať?	1	0
	97.	Upozornil vás personál o nejakých špecifikách pri prípadnej reklamacii?	1	0
	98.	Odporúčili by ste svojim známym predajňu na kúpu tohto produktu?	1	0

	H.	Ako presvedčivé boli predajné schopnosti a čo vás zaujalo a naopak, čo vás odradilo od kúpy?
--	----	--

#### E. PREDAJŇA

			ANO	NIE
EXTERIÉR	99.	Je predajňa pre Vás ľahko dostupná?	1	0
	100.	Má predajňa parkovisko?	1	0
	101.	Má predajňa bezbariérový prístup?	1	0
	102.	Má predajňa možnosť vystavovať produkty vo výkladnej skrini?	1	0
	103.	Boli výklady pobočky čisté?	1	0
	104.	Bola vo výklade predajne nejaká reklama (letáky, plagáty, nálepky)?	1	0
	105.	Bolo mieste pred vchodom do predajne čisté a ľahko prístupné?	1	0
	106.	Prekážali pri vstupe do predajne nejaký dodávateľia, krabice?	0	1
	107.	Bolo dobre viditeľné označenie predajne? (názov predajne)	1	0
	I.	Popíšte celkový dojem z exteriéru tejto predajne		
	J.	Čo vás ako prvé zaujalo na exteriéru predajne (logo, výklady...)?		

			ANO	NIE
INTERIÉR	108.	Bola podlaha predajne čistá?	1	0
	109.	Boli na zemi v priestore predajne poukladané krabice? (s tovarom, prázdne)	0	1
	110.	Boli na predajni stojany s reklamnými letákmi?	1	0
	111.	Mali v predajni informačné a odborné letáky?	1	0
	112.	Bol pult s pokladňou dobre viditeľný?	1	0
	113.	Bol pult uprataný a čistý?	1	0
	114.	Nachádza sa predajňa naľavo od vchodu do predajne?	1	0
	115.	Bol interiér ladený do firemných farieb? (farby na logu)	1	0
	116.	Bol interiér vybavený stojanmi?	1	0
	117.	Pôsobil na Vás interiér predajne preplneným dojmom?	0	1
	118.	Pôsobilo na Vás usporiadanie predajne chaoticky?	0	1
	119.	Bolo dostatočné množstvo miesta na sedenie pri skúšaní obuvi?	1	0
	120.	Bolo usporiadanie tovaru prehľadné?	1	0
	121.	Našli ste zvolený produkt bez problémov?	1	0
	122.	Bol umiestnený na viditeľnom mieste?	1	0
	123.	Boli cenovky uvedené na tovare zrozumiteľné a prehľadné?	1	0
	124.	Hrala počas Vášho nákupu v pozadí v predajni hudba?	1	0
	125.	Bola to hudba príjemná a spríjemňovala Vám váš pobyt v predajni?	1	0
	126.	Upútala Vás pri vstupe do predajne nejaká špecifická vôňa?	1	0
	127.	Bolo osvetlenie predajne dostatočné a príjemné?	1	0
	128.	Bola v predajni pre Vás vyhovujúca teplota?	1	0
	K.	Popíšte celkový dojem a poznatky z interiéru (poriadok, rozmiestnenie, prehľadnosť...)		
	L.	Čo vás zaujalo ako prvé pri vstupe do interiéru predajne?		

## CELKOVÉ HODNOCENÍ

### 1. Aká je celková spokojnosť s návštevou predajne?

veľmi spokojný	1
skôr spokojný	2
ani spokojný, ani nespokojný	3
skôr nespokojný	4
veľmi nespokojný	5

### 2. Aká je spokojnosť s nasledujúcimi oblasťami?

	<u>personál</u>	<u>interiér</u>	<u>exteriér</u>
veľmi spokojný	1	1	1
skôr spokojný	2	2	2
ani spokojný, ani nespokojný	3	3	3
skôr nespokojný	4	4	4
veľmi nespokojný	5	5	5

### 3. Aká je spokojnosť so schopnosťami personálu?

	<u>komunikačné schopnosti</u>	<u>odborné znanosti</u>	<u>predajné schopnosti</u>
veľmi spokojný	1	1	1
skôr spokojný	2	2	2
ani spokojný, ani nespokojný	3	3	3
skôr nespokojný	4	4	4
veľmi nespokojný	5	5	5

### 4. Ako by ste ohodnotil image predajne?

	Sortiment	Služby	Referenčné skupiny	Personál	Predajňa
Výborné	1	1	1	1	1
Uspokojivé	2	2	2	2	2
Priemerné	3	3	3	3	3
Neuspokojivé	4	4	4	4	4
Nedostatočné	5	5	5	5	5

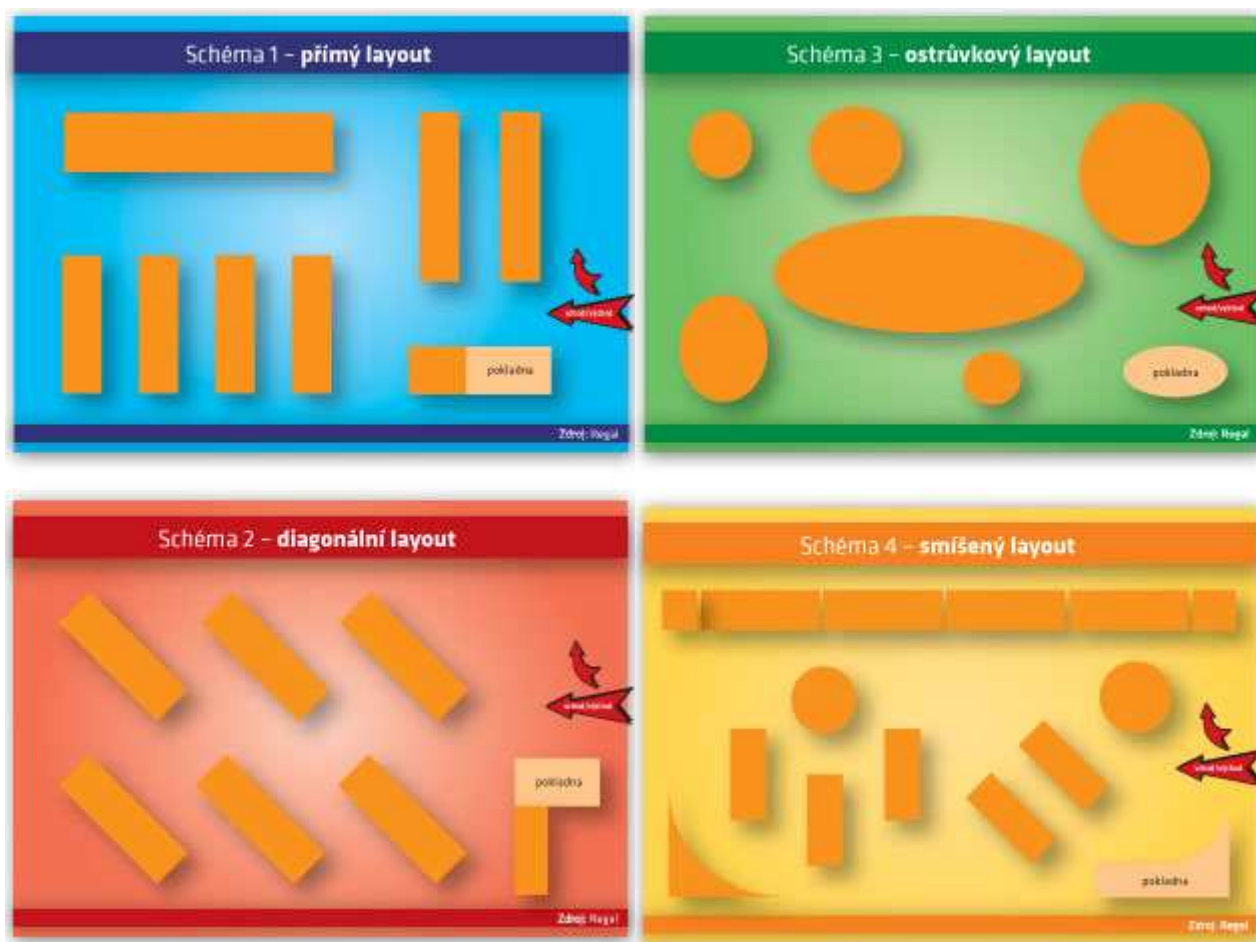
### Aké sú Vaše pozitívne dojmy z návštevy predajne?

### Aké sú Vaše negatívne dojmy z návštevy predajne?

### Odporúčili by ste predajňu aj svojim známym?

Rozhodne áno	1
Asi áno	2
Ani áno, ani nie	3
Asi nie	4
Rozhodne nie	5

**Príloha č. 6: Základné layouty predajne**



Zdroj: Radana Čechová. Layout: cit a efektivita [online]. únor 2009 [cit. 01.02.2009]. Dostupné z: [http://eregal.ihned.cz/2-29003830-10A000\\_d-de](http://eregal.ihned.cz/2-29003830-10A000_d-de)

## Príloha č. 7: Minimálne štandardy SIMAR

V prípade uskutočňovania mystery shoppingu je nutné dodržiavať určité pravidlá, aby bola dodržaná legálnosť výskumu a nebola poškodená skúmaná strana. V tomto ohľade je potrebné sa riadiť podľa minimálnych štandardov Simar – pre realizáciu projektu mystery shopping.

Podmienky použitia techniky mystery shopping:

- “Respondent” nevie, že je predmetom výskumu, preto je nutné, aby pracovníci pracujúci na týchto projektoch prísne rešpektovali zásady ICE/ESOMAR a príslušnú legislatívu týkajúcu sa ochrany dát.
- Výskumní pracovníci sú povinní minimalizovať narušenie normálnej činnosti skúmaného subjektu. V prípade pozorovacích návštev (sledovanie stavu filiálky, pozorovanie personálu k zákazníkom) či v prípade konečnej realizácie nákupu tovaru alebo služby sa na celkovú dobu výskumu nevzťahujú žiadne obmedzenia.
- Výskumní pracovníci nemôžu uskutočňovať mystery shopping pre nevýskumné účely, hlavne na kontrolu pracovných aktivít určitých identifikovateľných jednotlivcov vedúcich k ich možnému disciplinárnemu postihu.
- Všetky reportované dáta musia byť v takej podobe, aby neumožňovali identifikáciu konkrétnych jednotlivcov.
- Priebeh dotazovania nesmie byť zaznamenávaný formou audio alebo videozáznamu, pokiaľ s tým respondent dopredu nevysloví súhlas.
- Pokiaľ sa z nejakého dôvodu musia identifikovať konkrétni jednotlivci, alebo je ich identifikácia nutná z technických dôvodov, musia byť príslušní pracovníci o tom dopredu informovaní a musia s uvedením svojej identifikácie súhlasiť. Súhlas jednotlivých respondentov so zverejnením však musí byť obmedzené na použitie informácií len na výskumné účely, žiadne iné využitie získaných informácií nie je povolené. [35]

Príloha č. 8: Konštrukcia trekingovej topánky



#### PODRÁŽKA

- zaručuje bezpečný kontakt s terénom. Odlišuje sa podľa použitia. Väčšina známych výrobcov používa VIBRAM. Niektoré väčšie firmy vyvinuli podrážky svojej značky.

#### ŠNUROVANIE

- je potrebný doplnok vršku trekingovej topánky. Dôležité je kvalitné a precízne prevedenie. Odlišuje sa podľa určenia topánky a náročností použitia.

#### VRŠOK TOPÁNKY

- dodáva topánke tvar a vzhľad. Určuje či nám topánka sadne na nohu. V dnešnej dobe sa používajú: plastické hmoty a guma, syntetické tkaniny, koža alebo kombinácia týchto materiálov.

#### VKLADACIA STIELKA

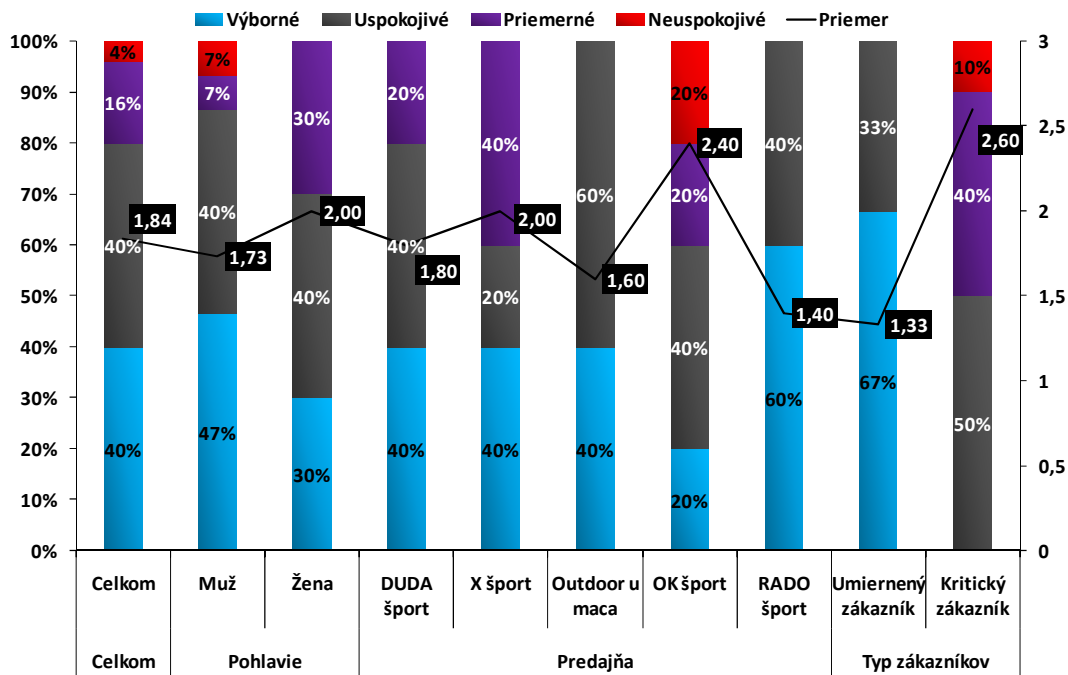
- jedná sa o výstuž vo vnútri topánky. Svojím tvarom a vlastnosťami zaručuje pevnosť a stabilitu nohy v topánke. Taktiež tlmí prípadné nárazy. Býva vyrobená z plastu polyamidu alebo materiálu EVA.

#### PODŠÍVKA

- môže byť z kože, syntetickej tkaniny a polopriepustných materiálov (tzv. membrána). Kožená má síce dlhú životnosť, ale pri premočení dlho schne. Syntetická tkanina rýchlo vysychá a dobre vetrá, ale vlhkosť prepúšťa obidvomi smermi. Polopriepustné používajú systém niekoľkých vrstiev, výhodou je nepremokavosť a súčasne transport vlhkosti von (používajú sa hlavne Gore-Tex, Sympatex, Hydrotex).

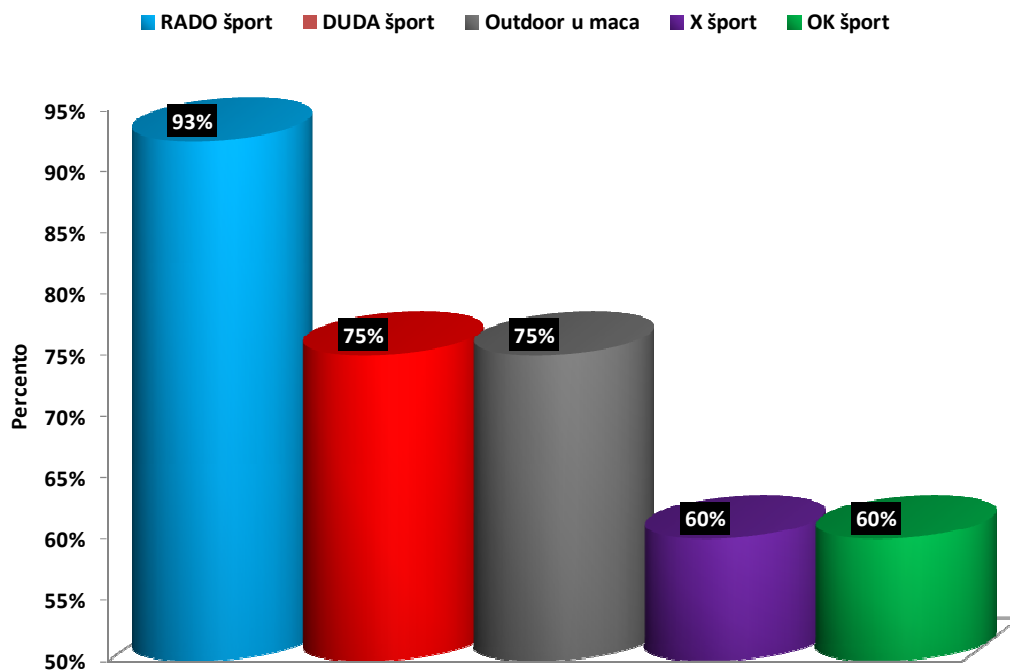


Príloha č. 9: Frekvencie a priemer celkovej spokojnosti



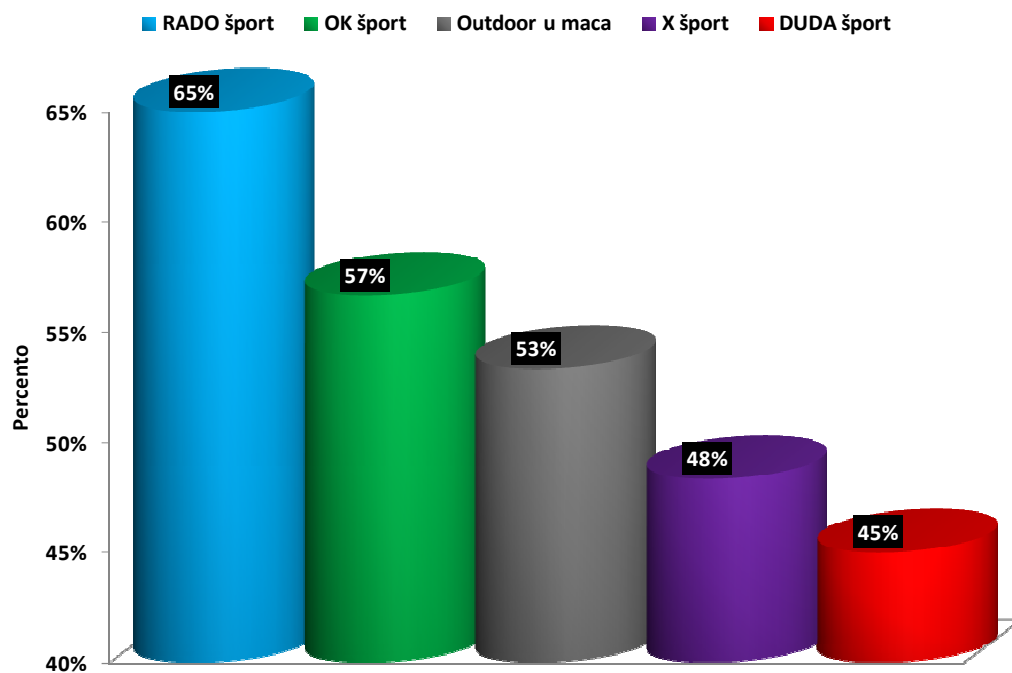
Zdroj: Spracované autorkou

Príloha č. 10: Percentuálna úspešnosť sortimentu z pohľadu jednotlivých predajní



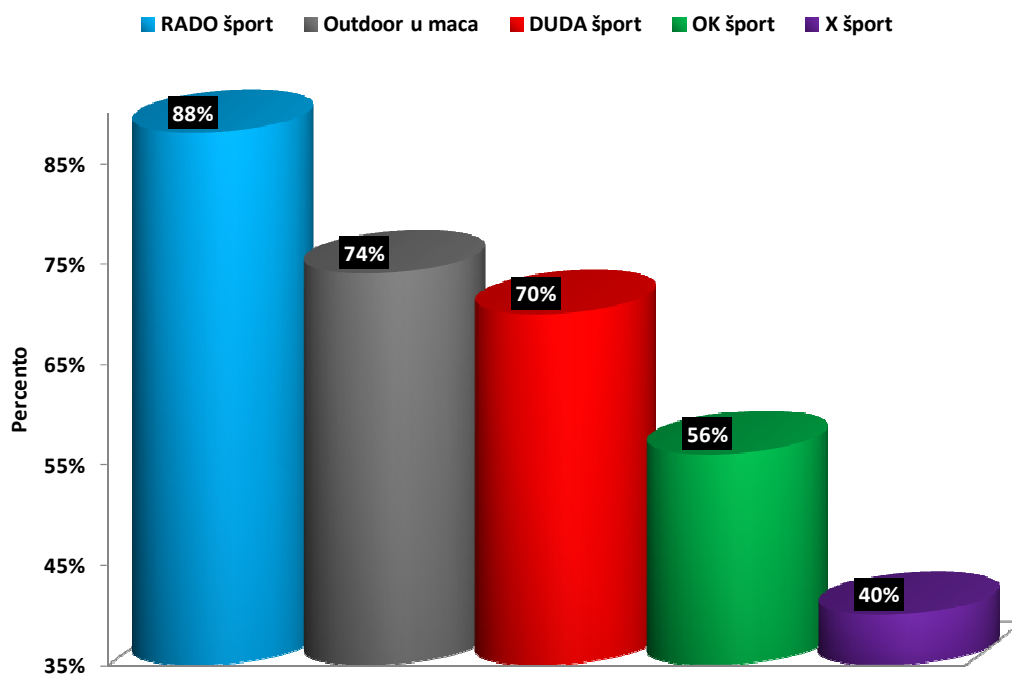
Zdroj: Spracované autorkou

Príloha č. 11: Percentuálna úspešnosť doplnkových služieb u jednotlivých predajní



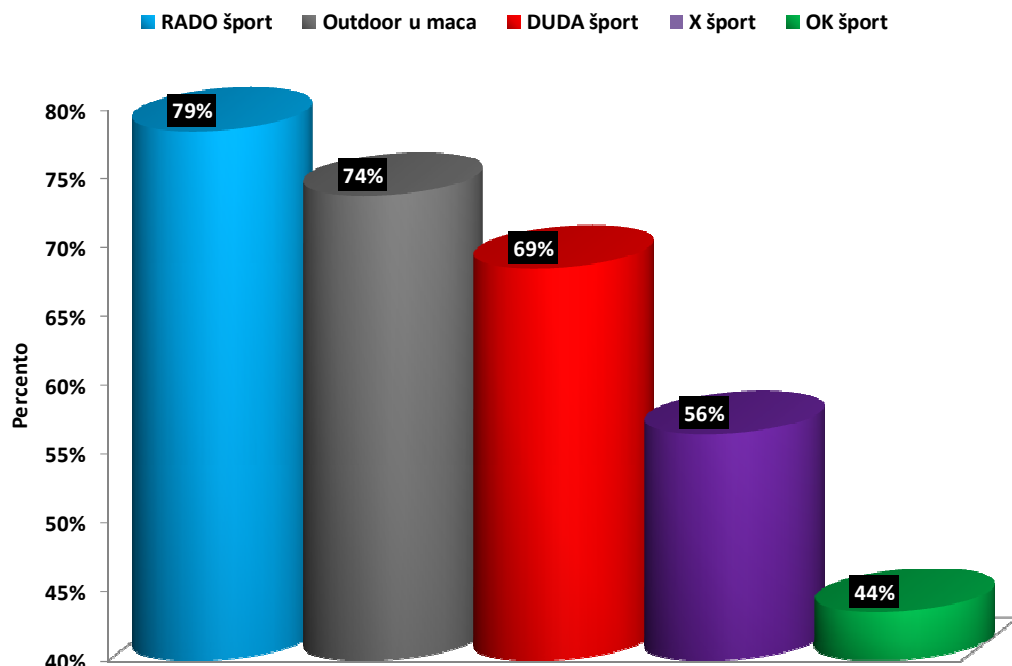
Zdroj: Spracované autorkou

Príloha č. 12: Percentuálna úspešnosť referenčných skupín u jednotlivých predajní



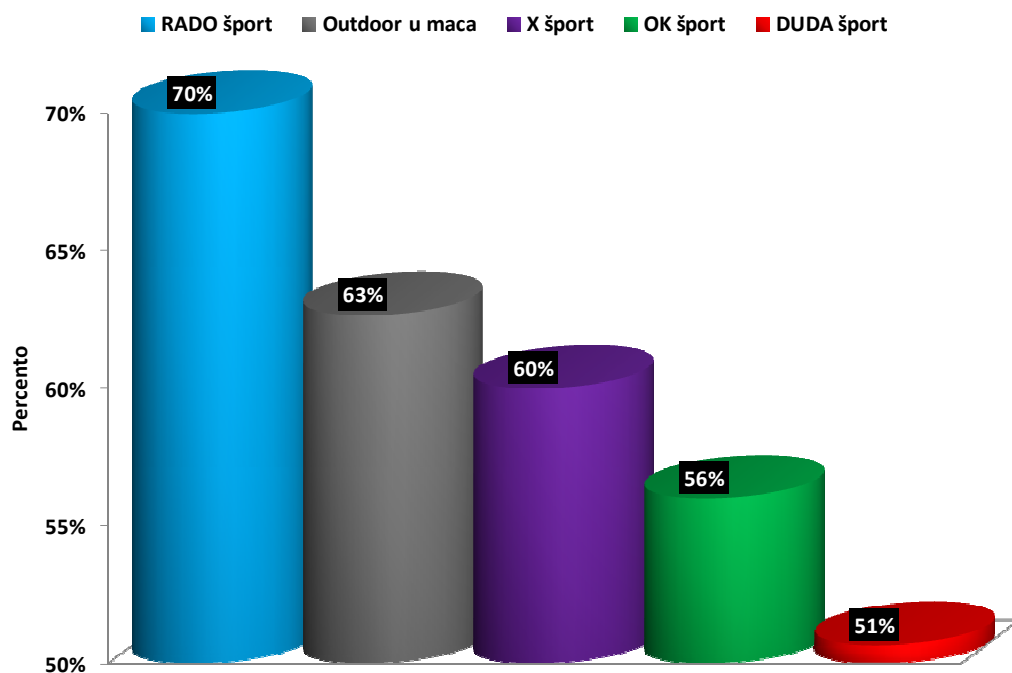
Zdroj: Spracované autorkou

Príloha č. 13: Percentuálna úspešnosť personálu u jednotlivých predajní



Zdroj: Spracované autorkou

Príloha č. 14: Percentuálna úspešnosť predajne u jednotlivých predajní



Zdroj: Spracované autorkou

## Resumé

---

### ANALÝZA KONKURENCE NA TRHU ŠPORTOVNÍCH POTŘEB

Stanislava Dobrovolná

Cieľom diplomovej práce bola analýza konkurencie na trhu športových potrieb v meste Prievidza.

Celá práca je rozdelená do siedmich kapitol. Prvá kapitola je úvod. V druhej kapitole je stručné oboznámenie s analyzovanými predajňami, ktoré navštívili mystery shopperi.

Tretia kapitola poskytuje teoretické informácie o východiskách analýzy konkurencie a image maloobchodnej predajne.

Metodika výskumu je predmetom štvrtej kapitoly, kde je možné dozvedieť sa viac o tom ako, kto, kde a kedy sa marketingový výskum uskutočňoval.

Analýzou konkurencie na trhu športových potrieb sa zaoberá piata kapitola, ktorá analyzuje výsledky a hľadá rozdiely medzi imagom skúmaných maloobchodných predajní. Celá táto kapitola predstavuje kombináciu textu, grafov a tabuliek.

Šiesta kapitola navrhuje odporúčania pre management spoločnosti, ktoré by zabezpečili spokojnosť zákazníkov, ale aj spokojnosť samotného managementu.

Posledná kapitola je záver, ktorá obsahuje finalnú sumarizáciu celého výskumu.

## Summary

---

### THE COMPETITIVE ANALYSIS ON THE SPORTS EQUIPMENT MARKET

Stanislava Dobrovolná

Objective of the diploma work was the analysis of the competitive on the sports equipment market in the city Prievidza.

The whole work is divided into seven chapters. The first chapter is introduce. In the second chapter ist short briefing about companies, where the marketing research was realized in.

The third chapter consists of the theoretical information about analysis of the competitive and image of retail outlet.

Method of the research is object of the fourth chapter, where you can get to know more about the basic answers – by who, how, where and when the marketing research was realized.

Analysis of the competitive on the sports equipment market is object of the fifth chapter, which analyzes the results and looks for differences between image of surveyed retail outlet. The whole chapter is a combination of text, graphs and charts.

The sixth chapter proposes the recommends for management of company, which can increase the customers` satisfaction and also the satisfaction of the management themselves.

The last chapter is conclusion, where includes final summary of whole research.